

دراسات الجدوى

مدخل استراتيجي في ظل الظروف الدولية المعاصرة

محمد كامل مصطفى الكروني

دكتوراه في الاستراتيجيات التجارية

دكتوراه الدولة في علوم إدارة الأعمال

من جامعة باريس

مدرس بكلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثانية

دار النهضة العربية

دراسات الجدوى

مدخل استراتيجي في ظل الظروف الدولية المعاصرة

محمد كامل مصطفى الكردى

دكتوراه في الدراسات التجارية
دكتوراه الدولة في علوم إدارة الأعمال
من جامعة باريس
مدرس بكلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثانية

دار النهضة العربية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

”لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تَرَكَّ الْفَرْ وَالْوَالِدَيْنِ
سَابِحِ النَّهَارِ وَكُلِّ فِي فَلَاخِ يُسَبِّحُونَ“

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلَمَ

تمثل عملية الاستثمار وانشاء المشروعات الجديدة مأسسة حيوية للتقدم والنمو الاقتصادي للدول المختلفة وتتعاون في ذلك الدول المتقدمة مع الدول النامية . فالظروف والاحوال الاقتصادية التي يمر بها العالم تحتم ضرورة التحديث والتطوير للنسيج الاقتصادي للمجتمع . ولذلك فان انشاء المشروعات الجديدة يمثل دفعة السلم القوية التي تحمي الدول المختلفة من التخلف . وهكذا تتفاقم اهمية الاستثمارات الجديدة بالنسبة لدول العالم الثالث . وفي الحقيقة فان تعبير العالم الثالث يشير في اذهان الدارسين والباحثين مشاعر وانفعالات متغاربة ، فبينما يشعر البعض انسه ضحية " الفقر الكبير " ، ينظر اليه البعض الآخر على انه المنافس الشر " ولكنه في نفس الوقت القوة الدافعة للازدهار والتقدم الاقتصادي العالمي . وهكذا ينظر أهل الشمال المتقدم نظره استكشافية للعالم الثالث تعكس حقائق نسبيه ومتناقضات حقيقية .

ان تفخم حجم الديون الخارجية التي تثقل على عاتق الدول النامية ، ووجود اعداد متزايدة من السكان تضغط على حكومات هذه الدول مع التبعيه الغذائية الكبيره ، كل هذا يعطى صوره واضحه عما يعانيه ابناء العالم الثالث . يضاف الى هذا العجز الكبير في النظم الاقتصادية الزراعية للدول النامية عن تحقيق الاكتفاء الذاتي الغذائي ، كل هذه العوامل تدفع دول العالم الثالث الى

محاولة تحديث للنظم الزراعية ، ونظم الانتاج وطرق التصنيع
المختلفة .

ولقد تميزت السبعينات من هذا القرن بزيادة كبيرة في حركة
التمنيع في الدول النامية . ولئن شهدت اعوام الثمانينات بسطاً
نسبي في هذه الحركة العالمية ، الا أن حركة التميع والاستثمار
ما زالت مستمرة ولعل قدرة الدول النامية على استيعاب نتائج
التصنيع الحديث وافكاره التكنولوجية المتطورة هو السبب الرئيسي
في انخفاض معدل التميع ، يضاف الى هذا القدره الماليه المحدوده
والتي لاتمكن هذه الدول من انشاء المشروعات المختلفه بمفردها .
ولذلك فان هذه الدول لابد وان تعتمد اما على التعاون مع
المشروعات المتعدده الجنسيه بالسماح لها بفتح فروع لها في هذه
الدول . او بالسماح لرؤس الاموال الاجنبيه بالاستثمار المباشر .
ويعتمد الاستثمار بدرجة كبيره على تواجد رؤس الاموال
الكافيه ، وهذه الاموال اما تكون متواجده داخليا متمثله في اوعيه
تعبئة المدخرات محليا او تعتمد على دعوة رؤس الاموال الاجنبيه
بشروط معينه للاستثمار في الداخل .

ويأخذ هذا الكتاب مدخلا استراتيجيا في معالجة موضوع الاستثمار
من وجهة نظر دراسة الجدوى في ظل المناخ العالمي المؤثر . فهو
لذلك يقوم باعطاء فكره متعمقه عن نظريات الاستثمار والمنساج

العالمى المحيط بالاستثمار والمؤثر فيه . ثم يبدأ فى دراسة المستثمرين أنفسهم ودرجة وأسباب وأهمية تواجدهم فى السـدول المتخلفة لدفع مجلة التقدم ، وبعد ذلك يقوم بدراسة الفكره الاستثمارية وتقييمها وترجمة هذه الفكره فى شكل مشروع استثمارى .

وفى اطار المدخل الاستراتيجى يعطى فكره متعمقه عن التخطيط الاستراتيجى وتنبؤاته المختلفه . ثم يتطرق الى طرق دراسه المشروعات الاستثمارية وهو ما يطلق عليه دراسة الجدوى من جميع جوانبها الفنية ، الاقتصادية ، التمويليه ، التسويقيه ، الاجتماعيه للتحقق من امكانية تطبيقها وتقدير المخاطر المحتمل التعرض لها والعوائد المقدره من هذه المشروعات ، وذلك لاعطاء فكره متكامله عن كيفية دراسة الجدوى التفصيليه للمشروعات الاستثماريه المختلفه .

ويأمل الباحث ان يستطيع بهذا الجهد المتوافع تقديم افكار بناءه يستطيع بها ابناء عالمنا الثالث تخطى حاجز التردد وعدم الثقة للمعبور الى عالم الابتكارات والخطوات البناءه لانشاء وتكوين المشروعات الجديده .

محمد كامل معظى الكزدي

الباب الأول

المحيط الخارجي لدراسات الجدوى

الفصل الأول :

النظريات المفسره للاستثمار الخارجي

الفصل الثاني :

السوق الدولي لرأس المال ومخاطر الاستثمار

الفصل الثالث :

الاطار العام للاستثمار في مصر .

الفصل الاول

النظريات المفسره للاستثمار الخارجى

- مقدمة
- النظرية النيوكلاسيك للتجارة الدولية .
- نظرية رأس المال
- نظرية المشروعات متعددة الجنسيه .
- الحواجز ونظم الحماية الاقتصادية
- هيكل احتكار القلة فى الاسواق .
- المزايا التكنولوجيه ونظرية دورة حياة السلعة .
- اختلافات تكلفة الإنتاج

الفصل الاول

حـمـ

النظريات المفكرة للاستثمار المباشر في الخارج

حـمـ

مقدمه

تستمد نظريات الاستثمار المباشر في الخارج كل اسماها من النظرية التقليديه للتجاره الخارجيه ، تلك التي تبحث في العلاقات الدوليه بين البلاد المختلفه ، وهي عبارة عن تحديد المسافات الفاصله للعوامل المختلفه ، وتحدد هذه العلاقات في التبادل السلعى عبر الحدود السياسيه المختلفه . وتترجم هذه الملاحظه بالحقيقه المؤكده والتي بمقتضاها تبحث الدول المختلفه من الحصول على تفسير للتماؤل حول معرفه الاسباب التي تدفع على انتقال عوامل الانتاج المختلفه وبعمق خاصه الاموال والخبرات التكنولوجيه والخبرات الاداريه . وعموما فان الشاع الناقل لكل هذه الخبرات المتكامله عبر الدول المختلفه هي الشركات متعدده

الجنسيه Multinational Corporations

ان الاجابه عن التماؤل السابق متعدده ، وفي كثير من الاحيان متفاريه ، فهناك اتجاهات متشده تفسر من هاهنا تدويل المشروعات ، ولذلك يرى كيف ان نظرية النيو كلاسيك neo-classic للتجاره الخارجيه ونظرية رأس المال تشرعان انساب وتدقق الاستثمارات المباشره عبر الحدود السياسيه للدول وذلك من خلال عمليات اعطاء جنسيات متعدده Multinationalisation

كما سنعرض ايضاً لبعض النظريات التي تعطي تفسيرات مختلفة ومخالفة لتفسيرات النظريات الكلاسيكية التي تعتمد على عسكرة فروض اهمها انعدام حرية حركة عناصر الانتاج وعلى المنافسة الكاملة ، والتوازن العام ، والتي تركزت حول مفهوم استراتيجية المنشأة الكبيرة .

النظرية النيوكلاسيك للتجارة الدولية ونظرية رأس المال

ولعل عرض هاتين النظريتين معا يبرره سبب رئيسي هو انهما يتبعان نفس الاسلوب المنهجي في التحليل ويعتمدان في اساليبهما على المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكلاسيكية المتجددة .

وعموماً فلقد ظهرت النظرية الكلاسيكية للتجارة الدولية The classical Theory of international trade كرد فصل للمذهب التجاريين Marchantilist Doctorine والذي كان يدعو الى فرض القيود على التجارة الخارجية . ولذلك جاءت النظرية الكلاسيكية مدافعة عن حرية التجارة الخارجية . واوضحت هذه النظرية ان حرية التجارة الخارجية هي السبيل الوحيد لزيادة ثروة البلاد وقوتها الاقتصادية . ومن اهم اقطاب هذه المدرسة التقليديين Adam Smith وديفيد ريكاردو David Ricardo

وجون ستوارت ميل . John S. Mill

اما النظرية النيو كلاسيك Nes. Classical Theory أو المدرسة الحديثة في التجارة الدولية . فلقد اهتمت بتطوير الفكر الكلاسيكي

وقامت بإرساء قواعد تتعلق بإضافة بعض التحليلات الهامة وخصوصاً فيما يتعلق بتكلفة الفرص البديلة The Theory of opportunity Costs وذلك إحلالاً لنظرية العمل التي ركز عليها الرواد الأول كما عجزت أيضاً على تحليل منحنيات السواء الاجتماعية Social indifference curves. ومن أهم رواد هذه المدرسة مارشال Marshall وايدجورث Edgworth وليونتييف Leontief

(١) النظرية النيو كلاسيك للتجارة وعمليات الاستثمار

من المهم في هذا المجال الإشارة إلى الفروض والنتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ، وهي التي تمثل الأساس الفكري لعملية الاستثمارات الدولية المباشرة كما جاءت في هذه النظرية .

تقوم النظرية على أساس عدة فروض أهمها أن هناك منافسة كاملة وأن عوامل الإنتاج وهي العمل ورأس المال معبأة الحركية ، وأنهما مرتبطان بالدولة نفسها ويعني هذا الفرض أنه في داخل الدولة فان الممتلكات والأفراد والأموال تنتقل بحرية كاملة ، وأن الأسعار والمكافآت تتحدد طبقاً لقوى السوق على أساس المنافسة الكاملة . كما أن السعر العالمي سوف يتحدد طبقاً لهذه النظرية بناءً على لقاء العرض بالطلب ، أو بمعنى أوضح على أساس لقاء مجمل منحنيات العرض بمجمل منحنيات الطلب في السوق الدولي . وهكذا فان الفرض القائم على أساس عدم حرية الحركة لعناصر الانتاج يفترض فقط أن المنتجات فحسب هي التي يمكنها الخروج من حدود

الدولة ، بينما يظل رأس المال والعمل مرتبطين بالحدود السياسية للدولة ولا يمكنها الخروج .

وانطلاقاً من هذين الفرضين فإن النظرية النيو كلاسيك تشير إلى المساواة الدولية للأسعار النسبية لعناصر الإنتاج المختلفة وللممتلكات . بالإضافة إلى ذلك فإذا كانت الدول التي يتبادل بعضها مع بعض ستنبئ سياسة تقوم على أساس أن كل دولة سوف تخصص في إنتاج السلع التي يكون لها ميزة نسبية - من حيث عناصر الإنتاج - في إنتاجها . وطبقاً لذلك فلسوف تتحقق حالة من حالات التوازن العام المثالي على مستوى العالم .

وطبقاً للنتائج المباشرة لهذه النظرية فإن حركة عناصر الإنتاج ، وبصفة خاصة حركة رؤس الأموال ، يمكن تفسيرها بالتفسير المفروض على حركة السلع والمنتجات تلك التي تعوّت تحقيق المساواة الدولية للأسعار النسبية لعناصر التبادل . وهكذا فإنه طبقاً لتحليلات ماندل Mundeل فإن ادخال وتطبيق نظام جمركي في دولة معينة والذي يقوم على أساس فرض تعريفه جمركي على دخول السلع سوف يؤدي إلى تعديلات لنظام حرية التبادل . وسيترتب على هذا التعديل في النظام وجود فروق في أسعار عوامل الإنتاج . ومع ذلك فإن هذه الفروق يمكن تغطيتها بانتقال رؤس الأموال والتي تعمل على تحقيق المساواة في المكافآت لعناصر الإنتاج وفي أسعار المنتجات . وهكذا فإن حركة رؤس الأموال وحركة الممتلكات تهدف إلى

تحقيق أحسن تشغيل ممكن لعناصر الانتاج ، وذلك بشرط غياب عوائق تكلفة النقل ، أو أى عوائق أخرى . وسوف يؤدي ذلك الى أن يترك كل عنصر البلاد التى تكون فيها المكافآت أقل مايمكن لأن هذا العنصر يكون موجودا بدرجة كافية وبكميات كبيرة . وسوف يذهب هذا العنصر الى البلاد التى تكون فيها المكافآت أكبر مايمكن . وهذه الحركة سوف تعمل على زيادة الندرة النسبية فى البلد الاصلى للعنصر وعلى انخفاض هذه الندرة فى البلاد التى سينتقل اليها . وتبحث نظرية التجارة الدولية عملية الاستثمار المباشر طبقا لاهدافها الاقتصادية . وهكذا فانها توضح على سبيل المثال الاستثمارات المباشرة المخصصة لتأمين وتنمية الواردات للمواد الاساسية والخام والمتعلقة بالطاقة للبلاد المستثمرة والتى غالبا ماتكون فقيرة فى هذه العناصر .

فالاستثمارات المباشرة طبقا لهذه الحقيقة تترجم التغيرات الديناميكية فى الميزات المقارنه للبلاد المستثمرة والتى تصدر رأس المال بمعناه الواسع (والذي يشمل على رأس المال المادي والمالي والمعرفة التكنولوجية والخبرة الادارية) وذلك لانها تمتلكه بوفرة وتقوم بتعديره الى البلاد التى تكون لديها وفرة فى الايدى العاملة الارخص ثم تعود بعد ذلك الى استيراد المنتجات .

وعموما يمكن ان يقال ان تفسير انسياب وتدفق الاستثمارات الدولية المباشرة طبقا لنظرية التجارة الخارجية خضع لكثير من

الانتقادات . فان هذه النظرية اعتمدت على أن عناصر الانتاج تعتبر ميزه نسبيه ، تفسر حركات الاستثمارات الدوليه المباشره الرأسية ، والتي تعمل على تكامل سلسله عمليات انتاجيه ، والتي تعتمد على تفاعل عناصر انتاجيه مختلفه موجوده فى مناطق جغرافيه مختلفه . ولكنها لاتعطن أى تفسيرات لامكانيات الاستثمارات الدوليه المباشره الافقيه والتي تنطوى على عملية تدويل الممتلكات والمنتجات المتشابهه فى اقتصاديات مختلفه حيث تكون الميزه النسبيه للعناصر الى حد ما متشابهه ، وحيث تكون القيود الجمركيه موحده . ولعل فى تعبير البروفسير ميشاليت Michalet والذي يشير فيه بعد استعراضه لكل فروق النظرية النيو كلاسيك ولاسيما من حيث المنافسه الكامله ان هذا الفرق معناه انكار حقيقه الشركات الكبيره ولاسيما الشركات المتعددده الجنسيه

" L'hypothese de concurrence pure et parfaite est negation de la realite des grandes firmes et singulierement des F.M.N."

حيث يستبعد هذا الفرق امكانيه تحليل الشركات التى تعتمد على احتكار القله Oligopolisti que كما ان فكرة المشروع نفسه غير موجوده فى التحليل النيو كلاسيكى ، لان فكرة المشروع ولاسيما المشروع الكبير ، تقوم على اساس فكرة الانتاج الكبير .

وفكرة اقتصاد الانتاج الكبير تمنع وجود المنافسه الكامله . كما
أن الغرض القائم على اساس عدم حرية عناصر الانتاج في الانتقال
عبر الحدود يتناقض من نفس المحللين بفكرة انتقال رؤس الاموال
وحركتها عبر الحدود السياسيه للدول . وبالرغم من أن هذا الحظر
تم تعديله في النظرية الكلاسيكيه بواسطة المحللين في النظرية
النويو كلاسيكيه حيث فسر هؤلاء الخبراء عملية انتقال رؤس الاموال
الا أن الفحص الكامل للنظرية لا يظهر بوضوح مكانة هذا الوضع في
النظرية نفسها بطريقه منطقيه متكامله

ويضاف الى هذا أن الافكار التي نادى بها اصحاب هذه النظرية
والتي تتعلق بالتعادل الامثل على السلم الدولي قد تم ثبوت عكسها
حينما تلقى النظره على النمو غير المتوازن للدول المختلفه .

(ب) نظرية رأس المال

طبقا لنظرية رأس المال ، فان حركة الاستثمارات المباشره
الدوليه يمكن تفسيرها باستمراض الفروق في العوائد التي يمكن
ان يحققها رأس المال في البلاد المختلفه ، وذلك طبقا لمعدلات
الاستثمارات المحدده . ولعل هذا الفرق يرجع بحقه اساسيه الى عدم
التساوي في الاسواق الماليه في الاقتصاديات المختلفه . ففي الحقيقه
اذا كانت الاسواق الماليه متساويه ، فان معدل العائد على رأس المال
ومعدل خطر انتقال رأس المال سوف يعكسان تماما معدل الربح ومعدل
الخطر التمويلي للمشروعات التي تعمل على اصدار الاسهم . كما

أن ذلك أيضا يلزم أن المشروعات في بلد معين لن يكون لديها
أي ميزة خاصة تسمح لها بتحقيق معدل ربح أعلى من ذلك الذي تحققه
فعلا المشروعات الشبيهة في البلاد الأجنبية والتي تنوى المشروعات
الأولى أن تستثمر فيها . فقد يكون معدل الربح منخفضا في هذه
البلاد ، يضاف إلى ذلك ضرورة أن يؤخذ في الاعتبار التكلفة المرتبطة
بعملية إنشاء الشركات متعددة الجنسية .

هذا بجانب أن حالة عدم التكامل أو التساوي في السوق المالي
يمكن أن تكون السبب في اختلاف جودة المعلومات التي يمكن أن يحصل
عليها المستثمر . وطبقا لميكانيكية النظام المالي فإن الاستثمار
الذي يأخذ في اعتباره هذه الفروق سوف يحقق درجة أكبر من السيولة
والطبيعية أكبر من الاستثمار الذي يقوم على أساس تحقيق معاواه
أكثر كفاءة بين معدلات العائد على رأس المال في الاقتصاديات
والأسواق المالية المختلفة . وهناك سبب رئيسي يجب ذكره كحالة
عدم التساوي في السوق الدولي ويتعلق هذا السبب أساسا بوجود
انعواش التشريع التي تحد من حرية حركة رؤس الأموال ، والتي
تعمل إلى حد وجود أسواق مالية منظمة لها قواعدها ونظمها .

ويترتب على عدم التساوي في الأسواق المالية عدة نتائج
أهمها عدم تساوي معدلات الفائدة ، وبالتالي عدم تساوي معدلات
الارباح . وهذا مايشجع كثير من المستثمرين على تفصيل الأعمال
بناحية الرقابة التي تفهم تواجدهم المباشر في إدارة الشركات

بدلاً من مجرد استثمار الأموال ، والتي تعمل على إخلال خطر الاستثمار
بالخطر الصناعي نفسه . يضاف إلى هذا أن الاستثمار المباشر فسد
الخارج سيكون هو النتيجة الحتمية لدرجات عدم التوافق بين
الأسواق المالية المختلفة في الدول المختلفة . وطبقاً لهذا التحليل
فإن وجود الاستثمار الأمريكي المباشر في أوروبا الغربية يمكن
تفسيره باختلاف في المكافآت التي يحصل عليها رأس المال في
الآجل القصير وفي الآجل المتوسط . ذلك الاختلاف الذي يفرق بين
أوروبا وأمريكا ، فالمدخرين الأوروبيين والذين لا يقبلون بسهولة
مخاطر الاستثمار ، يفضلون استثمار أموالهم في استثمارات قصيرة
الآجل ، مما يجعلهم بالتالي يفضلون الحصول على سعر أقل للفائدة ،
وهذا عكس المدخرين الأمريكيين والذين يتميزون بسلوك مختلف يضاف
إلى هذا أن السوق المالي في أمريكا يقدم مجموعة من شروط التكامل
مما يجعل هناك تساوي واعتماد متبادل بين الاستثمارات قصيرة الآجل ،
ومتوسطة الآجل ، وطويلة الآجل .

ولعل عدم التوافق في السوق المالية الأوروبية والذي يختلف
فيه معدل العائد على رأس الأموال المقترضه ، عن معدلات الأرباح
التي يمكن أن تحققها المشروعات ، شجع المستثمرين الأمريكيين على
أن يأخذوا بنفهم بناحية الرقابة والإدارة على بعض المشروعات
الأوروبية . وهكذا فلقد وجد المستثمرين الأمريكيين أن بإمكانهم
تحقيق فوائد ومعدلات أكبر في أوروبا عن العوائد الممكنة تحقيقها

من استثماراتهم في أمريكا ولاسيما في الاستثمارات متوسطة الأجل. وذلك لأن الأوروبيين يفضلون السيولة ، ولذلك فهم على استعداد لدفع معدلات أكبر لرؤس الأموال التي تستثمر في الأجل الطويل. كما يلجأ الأوروبيين طبقا لهذا التفسير ونتيجة عدم التساوى في السوق إلى استثمار أموالهم النقدية في أمريكا حيث معدلات الفائدة أكبر وهكذا يكون استثمارهم متمثلا في محفظة الأوراق المالية وهكذا فإن الغرض الرئيسي الذي تقوم عليه نظرية رأس المال يقوم على أساس أن المستثمر يبحث عن تحقيق أقصى معدل عائد على رأس ماله ، معتمدا على اعتبارات نقدية مالية ، ومقللا من درجة الخطر بقدر الإمكان .

ولعل الانتقاد الرئيس الموجه لهذه النظرية انهـــا أهملت تأثير استراتيجيات النمو الخارجى للشركات ولاسيما بالنسبة للشركات متعددة الجنسيه . كما تجاهلت أيضا الترشيح الخواص لعناصر الإنتاج ولاسيما العمل ، وفنون الإدارة والتنظيم. كما لم تهتم هذه النظرية تأثير الاستثمارات للشركات متعددة الجنسيه على التدفقات المالية للبلاد المضيفه . وفي النهاية فهي لاتصح بشرح التدفقات التجارية قبل وبعد الاستثمار في هذه البلاد .

(٤) نظرية المشروعات متعددة الجنسية

Multinational Corporations

لقد اتضح من العرض السريع السابق ان النظريتين السابقتين

لم يعطيا أهمية كبيرة للاستثمارات الدولية المباشرة . ولذلك
فانه يمكن اعطاء صوره أفضل للتجليل اذا تم النظر بمنظور يركز
على التحليل الاقتصادي على مستوى المشروع ، وذلك بتحليل
استراتيجيات الشركات الكبيره متعدده الجنسيه . والتي تقوم على
اساس حركة عناصر الانتاج عبر الحدود المختلفه من خلال الفروع
المتعدده لهذه الشركات .

وتأخذ الاستثمارات الخارجية المباشرة طبقا لهذه
النظرية أربع اشكال رئيسيه وهذه الاشكال تفسر في نفس الوقت
اسباب الاستثمار المباشر في الخارج .

أولا : درجة وجود حواجز ونظم حماية وطنيه

وطبقا لهذا الشكل فان النظام الاقتصادي العالمي سوف
تتميز بوجود درجة من التزاوج والتجانس لعدة مجالات . وسوف
يكون هناك علاقة متبادله على مستوى الدوله التي توجد بها فروع
الشركات المتعدده الجنسيه وبين هذه الشركات . تعمل هذه العلاقه
على المصالحه بين هدف الربح وحرية الشركات وبين المحافظه على
الكيان الوطنى للدول التي يوجد بها فروع لهذه الشركات . فالمعائد
المرتفعه التي تحققها الشركات متعدده الجنسيه ترتكن بنفسه
اساسيه على درجة الاستثمارية أو عدم الاستثمارية .

ولعل التحول في الانتاج من الانتاج التقليدى الى الانتاج
اللازم للتصدير يقوم على هذا الاساس حيث ان العوامل المتعلقة

ينظم الحماية تشكل بمفه خاصه الحواجز التي يمكن ان تحمى اقتصاديات الدول المختلفه . فالنظم النقدية فى العالم ، والنظم المالية ، واعدات المستهلكين ، وإساليب حماية هؤلاء المستهلكين ، وتكلفة إنتقال السلع كل ذلك يمثل نوع من الحواجز التى تمنع الشركات المختلفه من العبور السهل بمنتجاتها عبر حدود الدول المعينه .

وكذلك فانه بالرغم من ان نظم الاتصالات الحديثه ساعدت على توحيد وتنميط العادات الاستهلاكية الا أن هناك طلبات خاصة لكل نوع من انواع المستهلكين فى العالم ، مما يحتم على الشركات ان تنتج خلطه سلعيه معينه تتناسب مع رغبات ومتطلبات كل فئه من المستهلكين . وكل هذا يشجع الشركات متعددة الجنسيه على ضرورة الاستثمار المباشر فى الاسواق المعينه . وذلك رغبة منها أولا فى التغلب على هذه الحواجز ، وثانيا فى التواجد الفعلى فى السوق حتى تتمكن من تقديم السلع التى ترضى المستهلكين داخل هذا السوق . وعموما فان المشروع الدولى متعدد الجنسيه يعمل على تحقيق اكبر كفاءه ممكنه لانشطته على المستوى العالمى عبر اربعة طرق رئيسيه وهى : -

- (١) الانتاج فى بلد معين حتى يتمكن من تحسين صادراته من خلال فروع الشركة المختلفه فى الدول المختلفه .
- (٢) تجزئ الانتاج الى منتجات فرعيه ، وأجزاء مكمله ، وتصنيع

كل جزء في بلد معين حتى تحقق الكفاءة الانتاجية فسي
انتاجية كل جزء . ثم يقوم فرع آخر من فروع الشركة
في بلد آخر بعملية التجميع النهائي لكل مكونات
السلعة . وهذا الشكل يحقق للشركات متعددة الجنسيه
درجه من درجات الكفاءة في اقتصاديات التشغيل والتنميع
كما يمكنها من التغلب على مشاكل وتكلفة الجمـسـارك
والنقل وغير ذلك من التكاليف .

(٣) تخضع كل فرع من فروع الشركة في كل دولة في انتاج منتج
معين من مجموعة المنتجات التي تنتجها الشركة ثم ترسل
الى فروع اخرى لتقوم بعملية التسويق والتوزيع .

(٤) الانتاج في كل فرع من فروع الشركة بحيث يتخصص كل فرع
في انتاج المنتجات القابله للتسويق والتوزيع في هذه
البلد . أي تلك التي تمثل الاحتياجات الفعلية لهذا
البلد .

كما تحقق الشركات المتعدده الجنسيه ايضا درجة كبيره
من الكفاءه التمويليه وذلك بالتعامل في السوق المالي العالميه
على اساس تحقيق اكبر الوفورات في تدبير رؤس الاموال اللازمه
للتشغيل وتقليل درجة المخاطر بقدر الامكان .

ثانيا : هيكل احتكار القلّة في الامواق

ففي اطار هذا الشكل فان النظره تكون مركزه على الشركة
الوحيدّه . حيث توجد علاقة وشيخه بين تقسيم السوق الناتج عن
ممارسات احتكار القلّة وحركة تعدد جنسيات الشركات
Multinationalization ففي هذه الحالة فان الشركات
المتعدده الجنسيه هي التي تحقق أكبر دخل ممكن . وانه بسبب
التشدد في تقسيم اجزاء السوق المطى فان النمو في أنشطة
الشركات الوطنيّه سيكون محدودا في اطار معدل النمو في الدخل
القومي ، وفي هذه الحاله ستكون عملية تعدد جنسيات الشركات
وسيلة لتفادي انعكاسات الانخفاض في الدخل القومي الاجمالي في
المناطق الاقتصادية المحتكره . وستكون حركة التدويل هذه
مطلوبه ايضا لاعادة النظر في تقسيم السوق الناتج عن اتفاق
اعضاء احتكار القلّة تحت ضغط المواجهه التجاريه حول السعر
واختلافات المنتجات ، والاعلان أو تحت ضغط المواجهه الصناعيه
حول تخفيض التكاليف . وفي هذه الحاله فان الاستثمار في الخارج
تحت شكل انشاء فروع للشركة في البلاد الاجنبيه سيكون بمثابة
اجابة موضوعيه للهروب من معدلات الارباح المنخفضه في البلد
الاملي للشركة .

ثالثا : الفجوة التكنولوجية ونظرية^(١) دورة حياة السلعة :

وتقوم نظرية الفجوة التكنولوجية على ان انتقال السلع والخدمات والاستثمارات يمكن تفسيره كنتيجة مباشرة للتغيرات التكنولوجية والتي تأخذ اما شكل الاختراع Innovation أو التجديد . Invention ويكون الاختراع بعبء اساسيه قاشما اما على اساس اضافة سلعة أو منتج جديد لم يكن معروفا من قبل ، او ابتكار طريقه جديده لانتاج سلعه موجوده باستخدام عناصر انتاج اقل . اما التجديد فيتعلق بعبء خاصه بتحسين نوعيه ومواصفات السلع القائمة . ويترتب على حدوث الابتكارات اكتساب الدوله صاحبه الاختراع لمجموعة من الميزات النسبيه لفسى الانتاج والتعويق المحلي . ثم تكتسب ايضا ميزه اخرى لفسى تعبير هذه السلع في السوق الدولي وذلك لتمتع المشروعات المبتكره بمزايا نسبيه ذات طئه وقتيه اى لفترة زمنيه محدوده يمكن ان يطلق عليها (الفجوة التكنولوجيه) .

وحتى يمكن تشبيك هذه الفجوة التكنولوجيه بين السدول

(١) لمزيد من التفصيل ارجع الى :

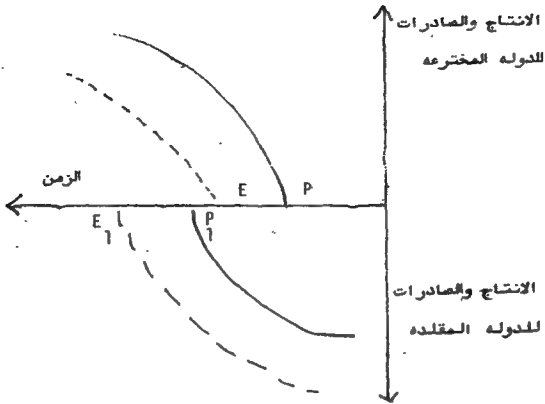
Mohamed Kamel EL Kurdi

L'insertion des Activites Internationales de la Firme dans
sa strategie et sa structure, paris IX Dauphine ,
1985.

المختلفه فان المشروعات فى الدول الاخرى سوف تعمل على الحصول على المعلومات عن هذه الاختراعات من المشروعات الموجوده فى الدوله الاصليه . ويتطلب الحصول على هذه المعلومات القيام بتفحيطات تتمثل فى تحمل الدول الراغبه فى الحصول على المعلومات بنفقات معينه يطلق عليها نفقه المعلومات Information cost وهذا مايشجع المخترعين وهم من المشروعات العملاقه .

واغلبها امريكىه - على توجيه سياساتهم الاستثمارية فى مجالات البحوث والتطوير R & D طبقا لاحتياجات السوق العالمى وطبقا للفرص المتاحة فى هذا السوق . وحتى لاتخاطر هذه المشروعات باستثمار قدر كبير من رؤس الاموال فى انتاج سلع لاتتناسب مع الاحتياجات والوفيات المتعدده والمختلفه فى الاسواق المختلفه فانها تقوم بتقدير الطلب الكلى ، وهذا مايجعل هذه المشروعات تتحمل تكاليف مرتفعه .

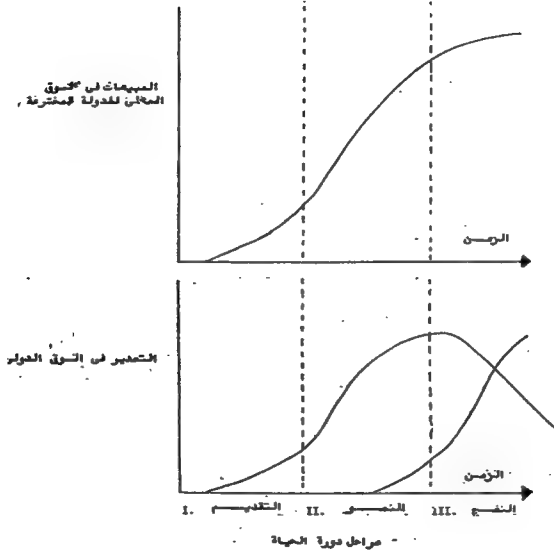
وعموما فانه يمكن التعبير عن الفجوه التكنولوجيه بالشكل التالى والذى يتضح عليه مايلى : -



شكل يبين الانتاج والتصدير طبقا للفجوة التكنولوجيه
ويتضح من هذا الشكل ان فجوة الطلب Demand-lag هي عبارة
من الفترة الزمنية التي تمر بين ظهور السلعه الجديده في
البلد الاصلى P وبدايه تمديرها للخارج E . وتكون فجوة الطلب
اذن هي الداله التي تعبر عن الفترة الزمنية بين (E - P)
اما فجوة التقليد Imitation-lag فهي الفرق بين وقت
انتاج السلعه في البلد الاصلى المخترع ووقت انتاجها في الدوله
المقلده أي الفترة الزمنية بين ($P_1 - P$) .

فطبقا لنظرية الدورة الدولية لحياة السلعة وهى المعروفة
بنظرية ريموند فيرنون R. VERNON (انظر الشكل التالى) . فان
ارتفاع الدخول واتساع السوق وزيادة الطلب فى الولايات المتحدة
تدفع كثير من المشروعات الى ابتكار منتجات جديدة ، وطرح
هذه المنتجات فى السوق ، وحينما تصل هذه المنتجات الى مرحلة
الاضمحلال ، فان هذه الشركات تسعى الى خلق طلب خارجى على
هذه السلع فى الخارج لدى اسواق يكون لديها دخل مرتفع ثم
يبدأ الطلب فى الاسواق الجديدة على هذه المنتجات الجديدة فى
التزايد . ويعطى الموقف الاحتكارى للشركات التى تقدم المنتجات
الجديدة فى السوق مكانه خاصه لهذه الشركات وذلك بالطبع ناشئا
من قدرتها على احتكار السلع . ولكن هذا الموقف الاحتكارى
سرعان ما يهتز نتيجة لان هناك بعض المشروعات سوف تنشأ لتقليد
الشركة المبتكرة وذلك لاشباع الطلب المتزايد على السلع
الجديدة . ويترتب على ذلك ان تكلفة الانتاج للمشروعات المحلية
سوف تكون اقل من تكلفة استيراد هذه المنتجات من الخارج من
المشروع الاصلى المبتكر . وهكذا يجد المشروع الأمريكى المصدر
نفسه مهددا من قبل المشروعات المحلية فى البلاد التى يصدر
اليها . وظلما ان موائد المبيعات الناشئة من التصدير تمثل
نسبة كبيرة فى دخل هذه الشركات فانها لن تستلم بسهولة لهذه
التحديات ولذلك تفكر جديا فى انشاء فروع جديدة لمعاملها ،

البيع المظني والتصدير الدولي في دورة حياة السلعة
للبلد المصدرة



او شركات جديده فى الاسواق القديمه للمتصدير حتى تكون تحت نفس الظروف والمؤثرات البيئيه التى تخضع لها الشركات المحليه التى تقوم بتقليد منتجاتها . وتكون هذه الانشآت هى الخطوات الاولى التى تفسر عملية تدويل الشركات وعملية تعدد جنسيات المشروعات .

وفى هذا الشكل فان ديناميكيه العرض للمنتجات الجديده هى الاصل فى عملية تدويل المشروعات .

رابعاً : اختلافات تكاليف الانتاج

ان افتقاد المزايا التكنولوجيه ليست هى السبب الوحيد فى الاستثمار الخارجى للشركات ، ومثال ذلك الاستثمارات الامريكيه فى اوربا مثلاً فهذين البلدين يتمتعان بميزات تكنولوجيه متساويه . وهذا مما يحفز البحث فى الاعتقاد بأن هناك اسباب اخرى للاستثمارات الخارجيه مكمله للفروق التكنولوجيه . ففى القطاعات الاوروربيه المنافسه للشركات الامريكيه ، والمساويه لها فى نفس المستوى التكنولوجى ، تتضاعف فرص الشركات الاوربيه فى المنافسه بسبب انخفاض تكلفة الانتاج . كما يمكن تفسير ذلك بالنسبه لمناطق اخرى فى العالم .

ولعل اختلاف تكلفة الانتاج ولاسيما تكلفه الايدى العامله والعناصر الاخرى يفسر السبب الرئيسى فى الاستثمارات الاجنبيه للشركات فى الدول المختلفه .

الفصل الثاني

معمم

الموقع الدولي لرأس المال ومخاطر الاستثمار

معمم

- البيئة الدولية للاستثمار
- العرض الدولي لرأس المال .
- الطلب العالمي على رأس المال .
- طلب الشركات والمشروعات .
- التنبؤ في الأجل القصير جدا .
- التنبؤ بالاستثمارات
- القروض الحكومية .
- دور الشركات متعددة الجنسيه في الحركة الدولية لرأس المال .
- دراسة الجدوى واستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيه .
- الشركات متعددة الجنسيه والاستثمار في الدول النامية .
- حركة رأس المال العالمية وعملية بيع القطاع العام للقطاع الخاص .
- أشكال بيع القطاع العام .
- المخاطر السياسية للاستثمار .
- مخاطر عدم التحويل .
- مخاطر الاعتداء على الملكية .
- مخاطر الحرب .
- مخاطر تغيرات سعر الصرف .

الفصل الثانى

مم

الموقف الدولى لرأى المال

مم

البيئة الدولية للاستثمار

لقد تأثر الاستثمار فى العالم بالظروف الاقتصادية السيئة التى سادت منذ نهاية السبعينات وبداية الثمانينات والتى لم يطرأ عليها أى تحسن ، الا بدرجات محدودة. فى مجال محاربة التضخم . فلقد نجحت بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبلاد المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادى .

Communité Economique Européenne

فى ايقاف المد التضخمى الذى هبط بنسب تتراوح بين ١ و ٧ فى المائة وعلى العكس من ذلك سجلت دول العالم الثالث فير المنتج للبترول ارتفاعا فى هذا المعدل وصل الى مايقرب من ٤٠ ٪ .

ولقد كان من نتائج السياسات النقدية التى اتبعت لهذا الهدف زيادة محسوسة فى نسبة البطالة فى دول المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادى من ٧٫٩ ٪ الى ١٠٫١ ٪ من القوى العاملة .

ولقد لازم الموقف النقدية ايضا الاضطراب وعدم الاستقرار فبعد ان هبطت اعمار الفائدة على الدولار الأمريكى الى ١٢ ٪ ثم ارتفعت الى ١٧ ٪ ثم تقلبت هبوطا وعودا لثمتقر حول ٩ ٪ . كما (والمقصود بذلك المعدل للفائدة بين المصارف لثلاثة اشهر) كما

اتجهت ايضا اسعار الفائدة على العملات الرئيسية الاخرى نحو الهبوط ايضا ورافق ذلك تقلبات في اسعار العملات بالنسبة لبعضها البعض ، وكان من نتائجها تحسن الدولار بالنسبة لجميع العملات الاخرى . وقد اتسمت هذه التحركات في السوق المالية العالمية بعدم وجود ضابط لها فتارة تكون اسعار الدولار موازية لاتجاه اسعار الفائدة بمعنى ان مركز الدولار يبقى قوي اذا ارتفعت ويضعف اذا هبطت ، وتارة اخرى تنفسم هذه العلاقات بينهما فتتخفى الفائدة على الدولار وبالرغم من ذلك يزداد الدولار قوة بالنسبة للعملات الاخرى . وهي حالة لا تساعد على ازدهار التبادل الدولي ، وتجعل مهمة المتعاملين في السوق النقدية صعبة للغاية .

والظاهرة الاخرى التي تميزت بها الثمانينات ايضا هي المعوقات المالية التي واجهت كبار المقترضين من الحكومات في سوق القروض الدولية ، مما جعلهم غير قادرين على الوفاء بالتزاماتهم ، ودفع بالمؤسسات المالية العالمية وكبريات البنوك الى العالم على دخول مفاوضات واتفاقيات مع السلطة النقدية في الدول المعنية لاعادة جدولة ديونها ، وأهم هذه الدول هي المكسيك ، والارجنتين ، والبرازيل وذلك بالإضافة الى بولندا ورومانيا ويوغوسلافيا .

وفي العالم العربي فان دوله لم تبق بمعزل عن الازمة

الاقتصادية التي اجتاحت العالم كله . ولقد زادت متاعب العالم العربى ومقدرته المالية الحزب الايرانى العراقى ، والاعتداء الاسرائيلى على لبنان ، وكذلك هبوط انتاج الدول العربية المعمره للبترول بنسب تصل الى ٢٥ ٪ من معدل انتاجه عام ١٩٨١م ومن الطبيعى ان تنعكس هذه العوامل بصورة سلبية على حجم التجارة الخارجيه لهذه الدول ، وتنعكس ايضا على قدرتها على تنفيذ برامجها الانمائيه والاستثمارية .

العرش الدولى لرأس المال

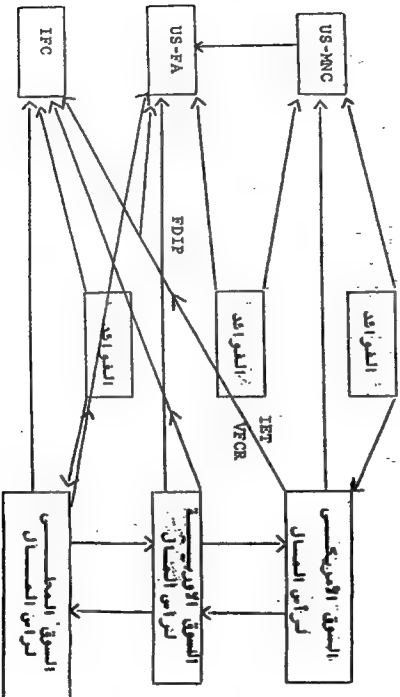
لقد شهدت الفترة مابين الحرب العالمية الثانية ، حرية كبيره فى حركة رؤوس الاموال وانتقالها من دولة لآخرى . وذلك نتيجة انخفاض حدة اساليب الرقابة على حركة الاموال عبر الحدود الدولية . كما شهد العالم نمو كبير فى السوق الاوربيه للائتمان والامدار ، واخذت الشركات المتعدده الجنسيه تأخذ مكانة اكبر ، كما ساهم فى حرية حركة الاموال الاحتياج الكبير للدول الناميه لتمويل مشروعاتها الصناعيه ، والعمرانيه الكبيره . وبدأت الدول الشرقيه فى الاعتماد على التبادل التجارى بينها وبين الدول الغربيه وكثير من الدول الغنيه .

وتشير كل هذه الدلائل على أن حركة رؤوس الاموال لعبت دورا كبيرا فى نمو اقتبادل الدولى والاستثمار .

وفي منتصف الستينات فلقد لعبت الولايات المتحدة مع ذلك دورا مختلفا : فلقد قررت الحكومة الامريكية اجراء رقابة ذاتية ثم اجباريه على حركة خروج الاموال من امريكا . ولهذا السبب وجد السوق الاوربي مبرراته للنمو السريع ولقد ساهمت ازمان النظام النقدي العالمي والتي تمثلت في تخفيض قيمة الدولار الامريكي مرتين وعدم تغطيته بالذهب ، التمويل العام لمعدلات الفائدة في نمو هذا السوق . وكان لابد بناء على ذلك من اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحسين موقف ميزان المدفوعات الامريكي وهذا مما دفع الرئيس نيكسون في يناير عام ١٩٧٤ ليقرر إلغاء الرقابة على خروج رؤس الاموال الامريكية للخارج ، كما تجب الإشارة الى أن حرب ١٩٧٣ م والتي واجه فيها المشرق اسرائيل كان لها آثارها على البترول وارتفاع اعماره الذي ساهم في وجود حركة عكسية لوجود حركة الاموال . ويوضح الشكل التالي سوق رأس المال العالمي وحركة رؤس الاموال بين الاسواق المختلفة .

وتجدر الإشارة الى أن هذا الشكل يركز اساسا على حركة رؤس الاموال الخاصة بالمشروعات المختلفة في العالم اجمع داخل او خارج الولايات المتحدة ، وتعني الرموز المستخدمة في الشكل مايلي :-

شكل يبين حركة سوق رأس المال العالمي



FDIP

US-MNC = الشركات متعددة الجنسيه الامريكه

US-FA = فروع الشركات الامريكه بالخارج .

IFC = الشركات المحليه الوطنيه بالخارج .

ولقد تم تلخيص الرقابه الامريكه على حريه انتقال

رؤس الاموال في هذا الشكل كالتالى :-

IET = الخرائب المفروضه على الارباح .

Interest Equalization Tax 1963

VFCR = القيود المفروضه على حركة الائتمان الاجنبيه

Voluntary Foreign credit Restraints, 1965

FDIP = برنامج الاستثمارات الخارجيه المباشرة

Foreign Direct Investment Program, 1968.

وحتى يمكن التنبؤ وتغيير آثار الغاء الرقابه الامريكه

على حركة رؤس الاموال فانه يجب أن تتم الاجابه على الاسئله

التاليه :-

١ - ماهى الاحتياجات التمويلييه المطلوبه للمشروعات والحكومات

٢ - وفى أى سوق سوف يتم هذا الاشباع التمويلى ؟

٣ - وماهو تأثير هذا الاشباع على هيكل السوق ؟

٤ - وكيف سيكون تأثير كل هذا على موازين المدفوعات ؟

ويتوقع الخبراء ان آثار الرقابه الامريكه كانت عديمه

الفائدة ولاسيما على نفقات فروع الشركات متعدد. الجنسيه US-FA

والتي توجد خارج امريكا بينما يمكن تحقيق رقابه فعاله على مصادر تمويل هذه الفروع . فلقد ساهم هذا الوضع في زياادة قروض هذه الشركات من الموق المعطى الذى تتواجد فيه هذه الفروع ومن السوق الاوربي ايضا . كما ساهم هذا الوضع ايضا في تخفيض كمية الارباح المعاد استثمارها حيث كانت تقتضى سياسة الشركة الام اعادة ترحيل الارباح المحققة في فروع شركاتها بالخارج FDIP الى الدوله الام وهي امريكا . كما ساهم هذا الوضع في تقليل التحويلات من الشركات الاوربيه متعدده الجنسيه الام في امريكا US-MNC الى فروعها في الخارج US-FA . ولقد ساعد ذلك في أن يتغافل تأثير هذه السياسات على المشروعات المحليه في الدول المختلفه IFC ، وعلى حكومات هذه الدول .

وان كان من الصعب قياس هذا التأثير الا انه كان واضحا فحينما أعلن الرئيس نيكسون قراره بتحرير حركة رؤس الاموال الامريكيه فلقد توقع المراقبون انخفاض سعر الدولار وزيادة حجم الصادرات الامريكيه ، وتقليص حجم السوق الاوربيه للدولار وتعظيم الدور الذى يمكن ان تلعبه السوق المالى في نيويورك ولكن الواقع فقد كان نتيجة هذه القرارات الامريكيه ان كثير من الدول بدأت تسير على نفس المنهج ولقد اعلنت المانيا وكندا وسويسرا قرارات مشابهه للقرارات الامريكيه وهكذا تحققت حرية اكبر لحركة رؤس الاموال فى العالم .

الطلب العالمى على رأس المال

(١) طلب الشركات والمشروعات

حتى يمكن قياس هذا الطلب العالمى والذى سيسهم فى تقييم فرص وحجم الاستثمارات والمشروعات التى تخضع لدراسات الجدوى فإننا سوف نركز على عدد محدود من المتغيرات القابلة للقياس الكمي والتى تسمح لقياس حجم الطلب وفى نفس الوقت تسمح بعمل المقارنات الدولية . ويرتكز هذا التحليل على ثلاثة فروض : -

١ - الفرض الاول :

ان معدلات النمو ومعدلات التضخم معروفة ومحسدة
ولذلك فموف لا يكون هناك أثر لحركة رؤس الاموال على هذه
المتغيرات .

٢ - الفرض الثانى :

ان نسب رأس المال المملوك مضافا اليه الدييون
طويلة الاجل على الاموال الثابتة ستظل ثابتة غير متغيره
ولذلك فان المتغير الوحيد هو معدل رأس المال .
وتكون المعورة كالآتى : -

$$\text{ساكنه او ثابتة} = (RE + \Delta E + \Delta L) / I$$

حيث RE = الأرباح المعاد استثمارها + الاستهلاكات .

ΔE = الزيادة فى رأس المال المملوك

ΔL = الزيادة فى الديون طويلة الاجل

I = الاستثمارات .

٢ - الفرض الثالث

ان النسيب النسبي لكل معد من مصادر التمويل بالسوق (السوق الاوربي ، السوق الامريكى ، السوق المحلي) سوف يعتمد على تكلفة التمويل التى يحد حسابها كالاتى :-

فإذا كانت

$$i_D = \text{معدل الفائدة فى السوق المحلى للمشروع} .$$

$$i_F = \text{معدل الفائدة فى السوق الاجنبى} .$$

$$U = \text{تكلفة التحويل ، تكلفة انتقال رؤس الأموال}$$

$$R = \text{معدل او سعر تغير العملة (عدد وحدات العملة الاجنبية بالنسبة للعملة المحلية)}$$

$$e_R = \text{مقاييس الخطر مضافا اليه تنبؤات الـ R}$$

إذا لى هناك سوق لتبادل العملات (الصرف) فى الأجل الطويل وليست هناك امكانية لتغطية المخاطر . ولذلك فان كل مستوى من مستويات الاستثمار I يأخذ فى اعتباره الاثار الضمنية للقروض المحلية سوف يكون بالشكل التالى

$$\Delta L_D = f_D(i_D, i_F, U, U_F, d^*_R | R, e_R)$$

حيث $d^*_R | R$ = التوقعات للتغيرات النسبية لمعدل التبادل الحائد وقت مداد. القروض اى سعر الصرف يوم

المداد .

فإذا $i_D, U_D, d^*_R / R$ زادت فسوف تقل F_D (القروض من السوق المحلي)

وإذا i_F, U_F, e_R زادت فسوف تزيد F_D

ملاحظة هامة

معنى زيادة d^*_R / R ان العملات الاجنبية سوف تكون في موقف احسن من العملات الاجنبية . أى أن هناك زيادة في سعر صرف العملات الاجنبية بالنسبة للعمله المحلية . وسوف تصل اذن الى الشكل التالي

$$\Delta L_F = f_F (i_D, i_F, U_D, U_F, d^*_R / R, e_R)$$

ولكن المشتقات الجوشيه سوف تكون بالطبيعة ذات مؤشرات مخالفه أى أنه طبقا لهذا الوضع سوف تكون i_F^D ممثله للتكلفه النقدية مقومه بالعمله المحليه لقرض اجنبى تم اقتراضه من الخارج وتكون i_F^{D*} هي التكلفة المرغوبه .

وعتى يتحقق التعادل المطلوب لقرض اجنبى تم اقتراضه فى خلال مدة معينه فان الحداد سوف يكون $(1 + i_F^{D*})$

وبما ان $(1/R)$ d^* يمثل معدل صرف العمله المرغوب فى المستقبل للعمله الاجنبيه فان المعادله تأخذ الشكل التالى

$$(1 + i_F^{D*}) = (1 + i_F) \left\{ 1 + d^* (1/R) / (1/R) \right\}$$

وهذا معناه بكل بساطه ان تكلفة القرض الاجنبى سوف تعتمد على معدل الفائدة السائد فى السوق الاجنبى وعلى درجة رفع أو تخفيض

قيمة العملة الاجنبية .

فاذا كان R هو ١ دولار وهى تساوى ٢

$$1/R = \text{هر دولار}$$

وعلى ذلك لو أهملنا الشكل التالى

$$i_F d^* (1/R) / (1/R)$$

$$i_F^D = i_F + d^* (1/R) / (1/R)$$

ويمكن بالتالى كتابة المعادلة كالتالى :-

$$\Delta L_F = f_F (i_D, i_F^D, U_D, U_F, e_R)$$

والاشتقاق الجزئى الذى يمكن استنتاجه من i_F^D سوف يكون

سلبيًا وسوف تتساوى تكلفة الاقتراض من الخارج مع تكلفة

الاقتراض المحلى عندما يكون الشكل الاتى :-

$$i_D = i_F^D + U_F - U_D$$

$$i_D = i_F + d^* (1/R) / (1/R) + U_F - U_D$$

أو وسوف نأخذ فى اعتبارنا الغرض الذى تكون فيه الرفع النسبى

لقيمة عمله معينه معاويا للتخفيض النسبى لعمله اخرى .

$$i_D = i_F - d^* R/R + U_F - U_D$$

اذن

وطالما ان المشروعات لاترغب داخما فى التعرض للخطر وهو هنا

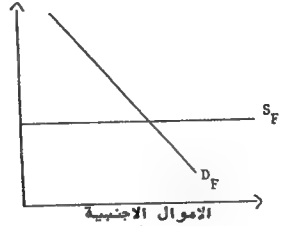
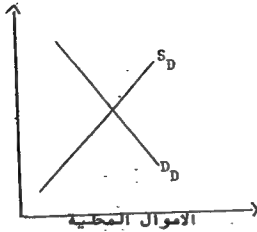
خطر التغيرات فى سعر العملة . ولذلك يجب أن تكون i_D اكبر

$$(i_F - d^* R/R + U_F - U_D)$$

كثيرا من الـ

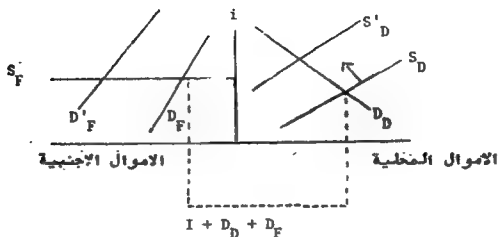
حتى تعنى هذه المشروعات الى الاقتراض من الخارج وذلك حتى

يمكن تقليل الـ e_R ويمكن التعبير ببيانها عن الإقتراض من
السوق المحلي والسوق الخارجى كالتالى :



ويلاحظ ان ميل الخط S_D ايجابيا لانه طبقا للفرض القائم على
ان المقرضين سوف يعملون على تعظيم ارباحهم طبقا لدرجة النفج
لامولهم فى اطار هيكل معدلات الفائدة الساعده فى السوق العالى
وفى نفس الوقت فان الخط S_F يأخذ الشكل الافقى المستقيم لان
السوق الاجنبى اكثر اتساعا .

واذا قمنا بتجميع الشكلىن السابقين فى شكل واحد فاننا نصل
الى الشكل التالى :

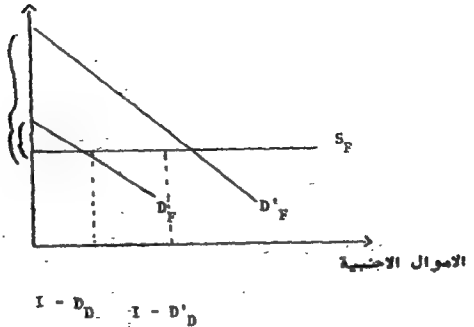


فمعنى ذلك أنه إذا انخفضت (S_D) فإن قيم (S'_D)، i_D ستزداد
 وأيضا فإن D_F سيزيد (D'_F) : وهكذا فسيوجد استبدال واحلال
 للمبالغ و سيزداد الفرق بين معدلات الفائدة السائدة في كل من
 السوق المحلي والاجنبي وسيأخذ الطلب على الترويض الاجنبي
 اتجاها هابطا للتباين والاختلاف ($i_D - i_F$)، D_F وستكون هذه
 العلاقة موجودة فقط حينما يكون الاختلاف أو التباين موازيا
 للمبلغ (معدل الخطر + $d^*R/R - U_F - U_D$) فسادا
 كانت العملة المحلية ذات قيمة اكبر فإن D_F سوف تساعد على
 زيادة (D'_F)

$$i_F - i_D \geq d^*$$

$$d^* R/R = U_D - U_F$$

معدل الخطر



ولذلك يكون الدافع للاقتراض الخارجى كالتالى :-

$$i_D = i_F + d^* R/R + U_D - U_F$$

معدل الخطر

وسيكون معدل الخطر موازياً لدرجة عدم التأكد لتكلفة النقود

المحلية اللازمة لدفع وصادد القروض الاجنبية .

التنبؤ فى الاجل القصير جداً

وسيكون التعرف فى الاجل القصير جداً طبقاً لسيناريو من

السيناريوهات الاتية Scenarios

سيناريو (1) ثبات اعمار الصرف للعمليات

$$d^* R/R = \text{الذن صفر}$$

سيناريو (٢) تقلب سعر الصرف ولكن طبقا لنظرية القوة الشرائية أى شبات المعدل فاذا اتبعنا القرض القائم بأن المعدلات الاسمية للفائدة سوف تتبع التضخم ، ففي هذه الحالة فـإن ماسيوخذ فى الاعتبار هو المعدلات الحقيقية وستكون التقلبات النقدية غير مقومه ، حيث يفترض هذا السيناريو شبات القوة الشرائية .

(ب) التنبؤ بالاستثمارات

انه يفترض ان معدلات الاستثمارات الحقيقية سوف تتزايد طبقا لاتجاه خطى مستقيم أخذا فى الاعتبار للسلوك الماضى لظاهرة الاستثمار وذلك بالرغم من ان اسعار المعدات الرأسمالية ستبـح المعدلات الحديثه للتضخم .

فعندما تكون $P =$ مستوى الاسعار الصناعية

$I =$ الاستثمار الكامل فى البلاد

$a =$ معدل النمو الحقيقى

$b =$ معدل التضخم

فان الاستثمارات لسنة t بالنسبة لسنة الاساسى صفر سوف يكون

$$I_t = (I/P)_0 (1 + a)^t (1 + b)^t$$

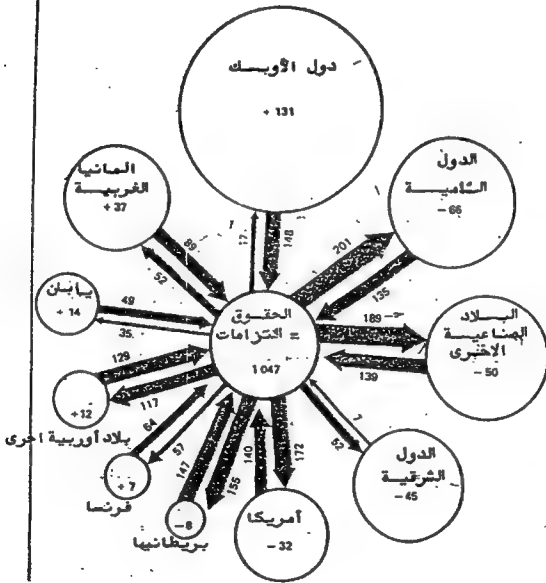
القرض الحكومية

ان سلوك المقترضين الحكوميين سوف يكون مختلفا عن

المقترضين من الشركات وذلك لان المتغيرات التي تحكم القروض الحكومية غير تلك التي تتحكم في قروض الشركات . وعلى العموم فلاتوجد هنا أية نظرية أو موديل للقروض الحكومية . ويتطلب الوضع اذن أن تجرى مجموعة من الدراسات الاستكشافية . فان معدل النمو الذى سيتم اختياره يتعلق بالمستوى العام لرأس المال النقدي لكل بلد وسيكون القرض على اساس ان زيادة الائتمان سوف يكون للزيادة فى الانفاق العام وان الحكومة سوف تحتفظ بقدر ثابت من هذا الائتمان .

ويلخص الشكل التالى حركة رأس المال على مستوى العالم وبين دوله المختلفة .

تدفق حركة الأموال في العالم
(الأرقام بالبلليون دولار - تدفق مجمع بين ١٩٧٧، ٦٧)



ويلاحظ على هذا الشكل مايلي : -

- ١ - ان العرض الاجمالى والطلب الاجمالى متعادلان بحيث يلاحظ ان مجموع الحقوق الماليه متساوى تماما مع مجموع الالتزامات على مستوى العالم .
- ٢ - وهذا الوضع بالطبع سوف يختلف من دولة لآخرى فالسهم الصاعد من الدوله على الشكل تجاه نقطة الوسط يمثل الحقوق ، بينما السهم الهابط من نقطة الوسط تجاه الدائره التى تمثل الدوله ، مجموع الالتزامات .
- ٣ - يتحدد الموقف الفعلى لاي دولة طبقا للرصيد النهائى اى الفرق بين الحقوق والالتزامات فاذا كان الرصيد موجبا فمعنى ذلك ان الدوله تكون فى وضع يمكنها من اقراض الاموال . اما اذا كان الرصيد سالبا فهذا يمثل فى الواقع مجموعة الديون .

دور الشركات متعددة الجنسية في الحركة الدولية لرأس المال

لقد اتخذت الحركة الدولية لرأس المال International Capital Movement حركة تتناسب مع الوضع الاقتصادي العالمي الذي ساد بعد الحرب الثانية . هذا الوضع الذي ساهم في خلق قوى اقتصاديه جديده . واختفاء قوى اقتصادية كانت مسيطرة لفترة طويلة . فلقد خرجت أوروبا من الحرب ضعيفة مهدمة وترتب على هذا الوضع عدة مشاكل مالية نتيجة حاجة أوروبا الماسة الى رؤوس الاموال لاعادة البناء والتعمير . وظهرت الولايات المتحدة الأمريكية كصاحبة اقوى اقتصاد قومي ، وبالتالي بدأت تحل محل إنجلترا في احتلال مكان الإدارة في الاقتصاد العالمي . ولقد ساعد على هذا الوضع تدفق رأس المال الأوروبي ولا سيما الذهب الى الولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك نتيجة خوف أصحاب رأس المال من الحرب التي كانت داخلة بين النازي الألماني وبين دول المحور ، مما جعل الولايات المتحدة تمتلك أكبر رصيد ذهبي في العالم يفاف الى هذا أن الولايات المتحدة أصبحت الدولة الدائنة الاولى لأوروبا ، وصاحبة أكبر قلعة صناعية في العالم ، تساعدها على امداد العالم كله بالسلع والمنتجات مما اعطى لعملتها الوطني مكانه مرموقه في العالم واصبح الدولار هو العملة التي احتلت مكان الاسترليني ، ليلعب دور العملة الرئيسية في العالم ، وعمله الاحتياطات الدولية ، الامر

الذى جعل الدولار له نفس القوة التى يأخذها الذهب .

ونتيجة هذا الوضع ظهرت بين أوروبا وأمريكا فجوة مالية كبيرة عبر عنها كتاب ذاك الوقت " بفجوة الدولار " Dollar Gap
والتي تمثلت فى الفروق المالية بين أوروبا التي تحتاج إلى أموال وفيرة للتنمية وإعادة بناء ماخربته الحرب ، وبين أمريكا والدولة ذات الاقتصاد القائد عالميا والتي تمتلك عملة ذات قوة تحويلية كبيرة . ولقد دفع هذا الوضع الولايات المتحدة الأمريكية إلى الانفلاق بمسؤولياتها فى التحفيز من حدة هذه الفجوة .
وظهرت الترجمة الفعلية لهذه الرغبة فى " مشروع مارشال " لإنعاش الاقتصاد الأوروبي الغربى . وكان من نتيجة هذا المشروع " مداد أوروبا " يملأ بين الدولارات لإعادة بناء البنية الأساسية لإقامة المرح الرأسمالى الأوروبي ، بقصد الوقوف بعلايه أمام الزحف الشيوعى القادم من الشرق والذي يتزعمه الاتحاد السوفيتى .

ولذلك شجعت أمريكا حركة الاستثمارات المباشرة فى أوروبا من طريق الشركات المتعددة الجنسيه . وكان طبيعيا بعد ذلك ان تحتل الشركات المتعددة الجنسيه مكانة هامة فى هيكل التجارة الدولية ، وفى حركة تدفقات رؤوس الاموال الأمريكية للخارج ، وتقوية دعائم الاستثمار الدولى . وتلعب الشركات المتعددة الجنسيه دورا هاما فى الاستثمارات الدولية ، فلقد

بلغت مقدار الا موال المائله المتواجده لديها متمثله فـفى الذهب والعرف الاجنبى فعلى الاحتياطى الدولى منها ، كما تؤدي هذه الشركات دورا هاما فى الحركة النقدية العالمية ولقد ساعد وجود هذه الشركات على انتشار منافسه القلعه ، واحتكارها للسوق العالمى فى كثير من الصناعات مثال ذلك سيطرة شركة IBM على اكثر من ٤٠ ٪ من السوق العالمى للحاسبات الاليه ، كما تسيطر ثلاثة شركات امريكية على حوالى ٥٠ ٪ من السوق العالمى للسيارات . وفى نفس الوقت فان الشركات متعددة الجنسيه تسيطر على قطاعات كثيره من قطاعات الانتاج وفى مقدمتها : الات الحاسبة والكمبيوتر ، صناعات البتروكيماويات ، والكيماويات وصناعة الات ، وصناعات استخراج البترول وتكريره والصناعات الغذائيه . كما قامت بعض هذه الشركات بالسيطرة على وحدات الانتاج فى البلاد التى يكون لها فروع بها كما كان الحال فى شيلي فى اواخر الستينات حيث سيطرت ٢٢ شركة من الشركات متعددة الجنسيه على اكثر من ٥٠ ٪ من الشركات الصناعية الوطنية بالبلاد .

ويمكن اعطاء الكثير من الامثله على تعظيم الدور الذى تلعبه الشركات متعددة الجنسيه وتأثيرها الكبير على العلاقات الاقتصادية الدوليه فلقد بلغ اجمالى المبيعات فى شركات جنرال موتورز فى عام ١٩٧٣ ما يفوق قيمة الناتج القومى الاجمالى لكل من سويسرا وباكستان وجنوب افريقيا ، كما تفوقت مبيعات

شركة شل الملكية على الناتج القومي الإجمالي لكل من إسرائيل وفنزويلا وتركيا في نفس العام ، كما أشار أحد تقارير لجنة الشؤون المالية بالكونجرس الأمريكي إلى وجود ضغط على السوق المالي من بعض الشركات متعددة الجنسية الأمر الذي يسهم في خلق نوع من القلق للبنوك المركزيه ، حيث أن أرصدة هذه الشركات لا يمكن السيطرة عليها في كل الأسواق ولا سيما تلك التي تخرج عن نطاق سيطرة البنوك المركزية في البلد الاصلى للشركة ، ولقد بلغت الارصدة التي تمتلكها هذه الشركات أكثر من ٢٦٨ بليون دولار .

ومن أبرز الأمثلة على هذه النتائج ، ما أقدم عليه المدير المالي لشركة Singer في ١٩٧١/٨/١٥ وذلك بطرح ٢٠ مليون دولار للبيع في سوق النقد الدولي مقابل فرنكات سويسرية وجنيهات استرلينية ، الأمر الذي دفع بكثير من الشركات التي تقلده مما ساهم في إضعاف العملة الوطنية الأمريكية "الدولار" ومما يزيد الأمر صعوبة أن هذه القرارات قد اتخذت في الوقت الذي كان الرئيس نيكسون يعد فيه برنامجه لتحسين الدولار والذي أعلنه بعد قرارات المدير المالي لشركة سنجر بعهده .

ايام .

الشركات المتعددة الجنسيات والاستثمار في الدول النامية :

يتضح من العرض السابق ان هذه الشركات تلعب دورا مهما

في تدفقات رأس المال في العالم ، كما تلعب دورا كبيرا أيضا في انتقال السلع والخدمات بين دول العالم المختلفة . ومهما اختلفت الآراء في تحليل ظاهرة المشروعات المتعددة الجنسيه فإنها جميعا تتفق في الدور الكبير الذي تلعبه هذه الشركات وفي أنها أصبحت حقيقة مؤكده . ومن ثم فإن دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بلدان العالم النامي لابد وان يعتمد على الدور الذي يمكن ان تلعبه هذه الشركات في تنمية وتطوير العلاقات الاقتصادية بين دول الشمال المتقدم ، ودول الجنوب النامي او المتخلف . وتسهم هذه الشركات من طريق المشاركة Joint Venture مع شركات الدول النامية او بفتح فروع للشركة الام في نقل التكنولوجيا المتطورة الى الدول النامية ، وفي مساعدة الدول النامية على التمدير ، وذلك باتاحة الفرص لها من خلال استخدام الاسم التجاري او من خلال امدادها بطرق الانتاج المتطورة على التواجد الفعال في السوق الدولي .

دراسة الجدوى واستراتيجيات الشركات متعددة الجنسيه .:

على المسئولين في الدول النامية ان يتعرفوا طـــــــى استراتيجيات هذه الشركات ، وسياساتها ، واهدافها وذلك بقصد التوصل الى صيغة فعالة للتعاون مع هذه الشركات ، تتناسب مع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات التي تضعها الدولة للتنمية

فمما لاشك فيه ان الشركات متعددة الجنسيه تعدف الى تحقيق
 الربح بل الى تعظيم الربح Maximization . ولهذا فهي
 عند تخطيطها للاستثمار في الخارج : أى عند تفكيرها في الخروج
 من البلد الام Home Country بفتح فروع لها في بلاد
 أخرى أى بالبلد المضيف Host Country فهي تهتم
 اساسا بالربح المتوقع الحصول عليه على مستوى الفرع ويتعظيم
 الربح على مستوى الشركة ككل . كما تبحث هذه الشركات نوعيات
 القيود المفروضة على حركة رأس المال بين فروع الشركة ففى
 البلد المضيف والمركز الرئيس The headquarters of
 Central unit فى البلد الام . وايضا مدى سهولة او صعوبة
 تحويل الارباح . . ايضا تبحث الشركات متعددة الجنسيه كما اذا
 كانت عملية المشاركة تشمل انشاء وحدات اقتصادية Economic
 Unit فى هذه البلاد تتخصص فى انتاج سلع معينة او
 اجزاء معينة من هذه السلع - أم ستكتفى فقط بانشاء فروع
 للتوزيع Sales Subsidiary وتهتم الشركات متعددة
 الجنسيه ايضا ببحث الطريقة التى سوف يتم بها تمويل
 المشروع الاستثمارى فى الخارج ، بمعنى دراسة مدى التزام
 الشركة فى التمويل وهل سيكون التمويل كاملا بواسطة الشركة
 أم سيكون التمويل عن طريق اتفاق بين مجموعة شركات او مجموعة
 منظمات دولية Multinational Consrtium

وتهتم الشركات أيضا بدراسة السوق دراسة متعمقة بقصد التعرف على المكونات الحالية للسوق ، والتوقعات المرتقبة فـسـ السوق في المستقبل ، وعوامل المنافسة .

وتأخذ الشركات المتعددة الجنسية في اعتبارها أيضا عند تخطيطها للاستثمار الخارجى ، العوامل التى تتحكم فى علاقاتها مع البلاد المضيفه . وتولى هذه الشركات عناية خاصة فى تحليل ودراسة الاوضاع المختلفه فى هذه البلاد . ولاسيما العوامل الاقتصادية التى تتركز ، على مدى توافر ميزات اقتصادية نسبيه تجتذب هذه الشركات مثال ذلك توافر الخامات ، او الايدي العاملة المدربه الزخيمه ، او الاسواق وايضا مدى تواجـد هيكل صناعى وطنى قادر على انتاج السلع المكمله . كما تهتم الشركات بدراسة نظم الضرائب التى تفرضها الدوله المضيفه ، وهل هذا النظام يقدم وسائل تشجيعيه اعفائيه ، ام لا ، ومدى تأثير هذا النظام على الارباح الممكن تحقيقها .

وتأخذ دراسات الجدوى التى تعدها الشركات أبعـثاـداـ للـمـنـاغ السياسى والمناغ الاقتصادى والاجتماعى The Political And Social Ecomic Climate ذلك المناغ الذى سوف يؤثر بلا شك على عملية الاستثمارات واستمراريتها وتبحث هذه الشركات فيما يتعلق بـالـمـنـاغ السياسى : حالة الاستقرار السياسى فى البلد المضيفه ، والنظام السياسى المتبع من حيث

نوعية ودرجة الديمقراطية ، والعلاقة التي تربط بين هـذا النظام والطبقة الحاكمة بمعنى مدى استيعابية النظام بفـي النظر عن تغير الحكام ، كما تهتم هذه الشركات بدراسة الدور الذي تلعبه المؤسسة العسكرية في البلاد ومدى دورها فـي التنمية ، ومدى دورها ايضاً في قيادة العمل السياسي بالبلاد المضيفه . كما تهتم هذه الشركات بدراسة الانظمة البيروقراطية ومدى تواجدها في الحكومات ، وانعكاس هذه الانظمة على تسهيل مهمه هذه الشركات في الاستثمار .

وفيما يتعلق بالمناخ الاقتصادي والاجتماعي فان الشركات متعددة الجنسية ، تهتم عند قيامها بالاستثمار في بلد معين بدراسة معدل البطالة ، ومستويات الاجور السائدة ، ومدى توافر العمالة المدربة والرخيصة ، ودور النقابات والتنظيمات المهنية ، ومدى الرضاء الشعبي عن سياسات وجهود الحكومه فيما يتعلق بتنفيذ خطط التنمية ، ومقدار التقدير الذي توليه هذه الحكومه للشركات الاجنبية والدور الذي يمكن ان تلعبه في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه البلاد . كما تهتم هذه الشركات ايضاً بدراسة مدى تفشي الفساد والرشوه في الاجهزة الادارية والحكوميه المختلفه في البلاد التي تنوى الاستثمار فيها .

حركة رأس المال العالمية وعملية بيع القطاع العام للقطن

Privatization الخاص

ان المناخ العالمى الذى يتم فيه التخلص من أعباء إدارة القطاع العام ، وما يثقل به من فغوط على كاهل الاقتصاديات المختلفة ، وتخفيف العبء الاقتصادى الذى يعرقل عمليات النمو المتوازن فى القطاعات المختلفة ، وهو ماتم تسميته عالمياً بحركة "التخصيم" Privatization أى تحويل الملكية العامة الى القطاع الخاص ، يساعد على الوصول الى كثير من النتائج وتحصيل الكثير من الدروس التى تفيد فى دراسة حركة رأس المال العالمية ، وعملية الاستثمارات الاجنبية .

وما يهمنا فى هذا المجال هو التركيز على تأثير هذه الحركة التى اجتاحت العالم كله ، على الاستثمارات وعلى حركة رأس المال . ولن ندخل فى مناقشات (١) طويلة حول تقييم هذه التجربة ، وتحليل الآراء المؤيدة والمعارضة لهذا الاتجاه او تحليل الاسس الاقتصادية الرشيدة لهذه الحركة والإسهام الأيديولوجية والسياسية التى تعارفها .

(١) لمزيد من التفصيل ارجع الى

(١) Mohamed Kamel Elkurdi, op.cit.,

ففى خلال الفترة التى يمر بها العالم الآن ، وفى ظل
الازمة الاقتصادية المحيطة فان كثير من المحللين والباحثين
يشتركون فى الاعتقاد بأن التغيرات ستكون مؤلمة ولها تأثير
طويل . وهكذا ما يجعل الكثيرين يفكرون فى ضرورة الاسراع فى
الاستثمار وانشاء المشروعات الجديدة . وهذا فى حد ذاته يحتاج
الى استهلاك قدر كبير من الاموال . ولعل هذا ما يفسر قيام
بلاد مختلفة ذات نظم اقتصادية مختلفة كباكستان ، وبريطانيا ،
وفرنسا ، والمانيا الاتحادية وبانجلاديش والارجنتين ، وتركيا ،
وتوجو وغيرها بوضع خطط لبيع القطاع العام الى القطاع الخاص

فالدولة فى العصر الحديث تخضع لضغوط قاسية لاعسادة
توازن الميزانيات فى الشركات العامة ، وعلاج الخلل فى هذه
الشركات . وعلى ذلك فان تحليل عملية بيع القطاع العام يجب
ان يتم تحليله على مستوى التحليل الاقتصادى الجزئى اى على
مستوى المشروع وليس فى ضوء تفصيلات ايدىولوجية او سياسية

ففى المانيا الاتحادية فلقد باعت الحكومة ١٤ ٪ من
ممتلكاتها فى مجموعة VEBA بقيمة بلغت ٨٠٠ مليون مارك
و ٤٠ ٪ من ممتلكاتها فى مجموعة VIAG للالومنيوم
بقيمة بلغت ٧٥٠ مليون مارك ، وفى اليابان فان حكومة
الرئيس ياسيهيرو فاكاسون Yasuhiro Nakasone باعت
٤ شركات كانت تحتلكهم الحكومة للقطاع الخاص وقدمت الحكومة

تبريراتها بأنها تعمل على القضاء على مشكلة عجز الميزانية
كما انها تعمل على وضع حد للممارسات السيئة والسمعة السيئة
للقطاع العام . فمن بين ٢٧٦.٠٠٠ عامل وموظف في السكك الحديدية
في اليابان يوجد ٩٣.٠٠٠ يمثلون عمالة زائدة في ١ / ١٩٨٧ .
كما أن اليابان تخفف وهي تتخذ هذا القرار الى تحفوت اقتصادية
دولية تتعلق بالتجارة الدولية وبالرغم من طموح الدولة في
اليابان ، فان نصيب القطاع الخاص مازال ضعيفا اذا ما تم
مقارنته بالنتائج التي ولت اليها حكومة السيد تاتشر في
بريطانيا منذ عام ١٩٧٩ والتي تعتبر مثالا يحتذى به فلقد تعهدت
رئيسة الوزراء أن تحول ٤٠ ٪ من القطاع العام الصناعي الى
القطاع الخاص قبل انتخابات ١٩٨٨ ، وحتى الان تم بيع عشرين
مشروع حققوا دخل للدولة قدره ٧ مليار جنيه استرليني وفي
نهاية المشروع سوف تحمل الدولة على ١٦ مليار جنيه استرليني
وهذا سيهمل دخلا كبيرا للدولة اذا ما تم اضافته الى دخل
بترول بحر الشمال ، وهذا ما يساهم كذلك في تدعيم الاقتصاد
الانجليزي . وفي فرنسا فقد صدر القانون في ١٩٨٦/٧/٢ وهو الذي
يجيز التحويل الى القطاع الخاص لحوالي ١٤٥٤ شركة بفروعها
المختلفة منها ٩ شركات تأمين ، ٢٨٢ منظمات مالية ، ٣٤١ شركة
صناعية . وستعمل الحميلة من هذا البيع بين ١٦٠٠ الى ١٤٠٠ مليار
فرنك .

وفي الدول النامية فان بنجلاديش ، جامايكا ، والمكسيك

باعوا أيضا القطاع العام . كما قامت سنغافوره ببيع الخطوط الجوية والتي حققت نجاحا أكبر من النجاح الذي حقته الحكومه البريطانيه عند بيع الخطوط الجوية البريطانيه .

اشكال بيع القطاع العام :-

وتتم عملية البيع بعدة طرق اهمها :-

أ - طرح أسهم هذه الشركات في بورسه الأوراق العاليه امسا بسعر ثابت أو بالمزايدة . وكثيرا ما لايسمح الوضع المتدهور لبعض الشركات باتباع هذا الأسلوب .

ب - الاتجاه الى البيع بنظام القطعه أى بعرض الجزء المربح المشجع على الاستثمار للبيع بدلا من عرض المشروع كله مثال ذلك قيام الحكومه البريطانيه ببيع شركة جاجوار Jaguar أولا قبل عرض المجموعه كلها برتيش ليلاند British Leyland وذلك لضمان موقف صحى وممتاز قبل عرضها على الجمهور .

ج - البيع مباشرة الى الموظفين مثال ذلك ما قامت به الحكومه البريطانيه من بيع شركة النقل البرى السى ٩٠٠٠ موظف بالشركة .

د - تحديد نسب معينه للبيع لكل فئة من الفئات كما حددت فرنسا مثلا ان التبيع سيتم الى الاشخاص (الطبيعيه والمعنويه)

المقيمين في فرنسا طبقا لنظام معين : ١٥ ٪ كحد أقصى
تخصم للعاملين بالشركة ، ٢٠ ٪ للمستثمرين الاجانب
وذلك لضمان تنفيذ استراتيجيات معينه تمنى الدولة
لتحقيقها .

هـ - البيع المباشر للمستثمرين الاجانب . فامام مشكله
الديون التي تواجهها الدول الناميه منذ عام ١٩٨٠- فان
الحل الأمثل هو بيع هذه الشركات الى المستثمرين الاجانب
وذلك بالسماح للاستثمار المباشر .

وعموما فان الدول الناميه وهى بهذا البحث عن حل
لمشاكل الديون وللمشاكل الاقتصاديه التي تواجهها تجد نفسها
امام كثير من الحلول وأهمها بيع القطاع العام . وتجد هذه
الفكره تأييدا كبيرا لها من جانب المنظمات الدوليه كالبنك
الدولى وصندوق النقد الدولى وذلك فى اطار برامجهم لمساعدة
الدول الناميه فى التوصل لحلول لمشاكلها ولاسيما فى مجال
الاستثمار . كما تؤيد منظمة المساعدات الأمريكيه -

هذا الاتجاه ويدفعها الى هذا التأييد مجموعه من الأفكار
الايدولوجيه . فلقد أعلن البنك الدولى أن كثير من
المشروعات العامه تتعرض للعجز المتواصل فى ميزانياتها
ويعتقد البنك الدولى أن نقل ملكيه هذه الشركات الى القطاع
الخاص سوف يعمل على تقليل المديونية .

وفى تركيا فقد وضعت خطة لبيع القطاع العام بسدات
بشركة الطيران الوطنيه ، واستخدمت حصيلة البيع فى تطوير
مشروعات للخدمات الاجتماعية مثال ذلك مشروعات الاسكان ولقد
كانت النتائج السيئه التى وصلت لها شركات القطاع العام
فى تركيا سببا فى اللجوء الى هذا الحل لأن الحل الآخر كان
الاعلاق التام لهذه الشركات .

وفى شيلى فلقد قامت حكومة الجنرال "بينوشيت" بعمل
امادة تنظيم للمشروعات العامه العملاقه التى تم ورائتها فى
عام ١٩٧٢ من حكومة السلفادور الليندى ثم عرضت هذه المشروعات
للبيع الى القطاع الخاص بشروط سخيه والآن تقوم الحكومه بهذا
التصرف طبقا لبرنامج متأنى ولقد وضع تماما تأثر حكومه
شيلى بالافكار البريطانيه التى تدعو الى خلق رأسمالية شعبيه
ومعوما يمكن القول أن هناك عدة نتائج أساسيه يمكن استخلاصها
من هذه الحركة فى العالم :-

أ - ان اختيار طريقه البيع الى القطاع الخاص سوف تتوقف على
دور الدوله فيما يتعلق بدرجة الرقابه التى تريدها
الدوله . أى أن طريقه البيع سوف ترتبط بأهداف الدوله
وما اذا كانت تسعى لتشجيع الاستثمار الأجنبى ، وفى أى
حدود وبأى نسبه ، وفى أى مجال من المجالات الاستراتيجيه
التي لا ترغب التخلي عنها .

ب - ان المخاطر الماليه التي يمكن أن تتعرض لها عملية البيع سيتمكّن التغلب عليها وذلك بتنميه دور وحجم البورصة .

ج - في حالة بيع القطاع بواسطة طرح أسهمه فان مشكله طرح الأسهم بسعر متذبذب أى يخضع للمزايده في البورصة أو عرضها بسعر محدد فان هذا الاختيار سيكون حساسا ويخضع للوضع المالي للشركه نفسها .

د - ان عملية بيع القطاع العام للقطاع الخاص سوف تخضع لتأثيرات سياسيه واقتصاديّه يتم فيها المقارنه بين ناحيتين أولاهما المصالح الاقتصاديّه والقوميّه العليا للبلاد وذلك بسيطرة الدوله على النواحي الاستراتيجية والمحافظة على السيادة وثانيهما الرغبه في تحرير القطاع الاقتصادي ليستطيع الوقوف والصمود امام المنافسة العالميه وليستطيع الاستمرار والنمو في التغيرات الدوليّه المعاصره والمؤثره على المشروعات المختلفه .

المخاطر السياسيه للاستثمار في الخارج :

حينما نتكلم عن المخاطر السياسيه للاستثمار الدولى ، فانه يتبادر الى الذهن ما يحدث على الساحة الدوليّه الان فالثورة الايرانيه ، وأزمه افغانستان ، والاستيلاء على السلطة

في نيكاراغوا والحرب الاهلية في سان سلفادور او في تشاد
كل هذه الأحداث ساهمت في تعكير هذه العلاقات الاقتصادية
الدولية . وتأثرت الكثير من المشروعات بهذه الأحداث وخصوصا
تلك التي تستثمر في الخارج . وتتراوح هذه التأثيرات ما بين
الانغلاق الكامل للشركات في الخارج الى عدم امكانية تحويل
فوائض راس المال ، وفي كثير من الأحيان عدم امكانيات التشغيل
الأمثل .

ومما لا شك فيه ان هناك وسائل للحماية من هذه المخاطر
ولعلها تكمن في الاشتراك والحوار على ضمانات من هيئات معينة
سواء حكومية او مهنية مثال ذلك ضمانات الاستثمار الخارجي في
الولايات المتحدة الأمريكية ، وال ضمان الذي يقدمه بنك التجارة
الخارجية الفرنسي BFCE أو هيئة الكوفاس COFACE
ولكن هذه الضمانات تشمل فقط الاستثمارات الجديدة وليست
القائمة بالفعل ، كما تقوم هذه الهيئات بتصنيف البلدان
لاستبعاد بعضها من تغطيه المخاطر .

وفي الواقع فان الدراسات^(١) والأبحاث المتمكنة للخطر

(1)-F.R.Root, US Business abroad and the political risks
Business Topics, M.S.U.1968

- R.B.STOBAUGH, How to analyse Foreign investment
Climates, Horvard Business Review, Sep-oct,1969

السياسي لم تبدأ الى نهاية الستينات . وفي عام ١٩٧٨ . فلقد بدأت المنظمة الامريكية
The conference Board
تحت اشراف ستيفن كوبرين Stephen J. Kobrin في اعداد
دراسة متعمقه عن تحليل المخاطر السياسيه في الشركات المتعددة
الجنسيه الامريكه الاصل .

ولقد تناولت هذه الدراسه ثلاثه جوانب هي (١) :-

- ١- تنظيم وتقييم الخطر السياسي في الشركات متعددة الجنسيه .
- ٢- تكامل هذا الخطر وتناسقه في عملية اتخاذ القرارات .
- ٣- نتائج هذا التنظيم والتكامل على استراتيجيات الشركه .

ولقد قام الباحث باعداد قائمه استقصاء ارسلت الى ٥٥
شركة تم اختيارها طبقا لمعيارين اولهما أن يكون رقم الأعمال
السوى اكثر من أو يساوى ١٠٠ مليون دولار وأن تكون درجسته
نشاطها الخارجى مرتفعه . ولقد كانت الاجابات التى تلقاها
الباحث عبارة عن ١٩٣ اجابه . ومن خلال هذه الاجابات تم
اختيار عينه قطاعيه أخرى عبارة عن ٤٠ شركة وذلك لاجراء

- (1) S. Kobrin, Assessing the political environment:
An emerging Function in international companies, The
conference Board, New York, 1980, P. 72.

مقابلات شخصية متعمقة معهم . ولقد توصلت الدراسة الى أن هذه الشركات وهي تقوم بعملية الاستثمار في الخارج تراول وظيفة تقييم الخطر أيضا توصل الى أن ٥٥ ٪ من شركات البحث يوجد فـي هيكلها التنظيمي الرسمي وظيفة يزاولها عدة اشخاص لتقييم المخاطر . وتشترك هذه الشركات في خصائص معينة أهمها أنها ذات حجم كبير ، وأن لها استثمارات اكبره في الخارج ، وأن أغلب هذه الاستثمارات يقع في المناطق الأكثر تعرضا للمخاطر السياسية . ولقد وجد أن هذه المسئوليه الوظيفيه توجد فـي قسم العمليات الدوليه في ٩١ ٪ من الحالات ، كما تقوم بها أيضا الادارة الماليه في ٦٩ ٪ من الحالات وفي قسم التخطيط في ٤٨ ٪ من الحالات .

ولقد وجد أن تقييم ودراسة الخطر السياسي يتم بطرق مختلفه حسب الظروف المحيطه .

Reynaud Cressent

وفي فرنسا قام دينودكريست

بدراسة تجريبية مماثله على الشركات الفرنسيه التي تستثمر في الخارج لقياس ومعرفة وتقييم المخاطر السياسيه .

ويمكن تقسيم المخاطر الرئيسيه التي تتعرض لها الاستثمارات في الخارج الى عدة انواع :

-
- {1} B.Reynaud-cressent, L'organisation des groupes industriels francais face au risque politique a l'etranger, Ropport de synthese, 1981, P-10-15.

- ١- مخاطر عدم امكانية تحويل الفوائض .
- ٢- مخاطر الاعتداء على الملكية
- ٣- مخاطر الحرب .
- ٤- مخاطر تغيرات سعر الصرف .

وعموما يمكن القول انه طبقا لنظرية الدفعه القويـــــــــــــــــه

Theory of Big-Push فان هناك تغيرات كثيرـــــــــــــــــه

وجوهريه سوف تحدث نتيجة الاستثمار في البلاد المختلفه ولاسيما

الدول الناميـــــــــه . ولذلك فمن المهم القيام بدراسة وتوقـــــــــــــــــع

نتائج هذا الاستثمار وما يترتب عليه من تغيير جوهري في الحياة

الاجتماعية والاقتصاديـــــــــه والسياسيـــــــــه .

ويهتم المستثمر بدراسة مدى التواجد للمناخ الاقتصادي

المناسب لجذب رؤوس الأموال الأجنبيـــــــــه ومدى تهيئة المناخ

وتقرير الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي . ويرتبط هذا المناخ

بالدور الذي تلعبه سياسات الدوله المضيفه اما بتشجيعـــــــــــــــــ

الاستثمار الأجنبي أو بالوقوف ضده . مثال ذلك اجراءات التأمين

والمصادره لكثير من مصالح الشركات الاجنبيـــــــــه مما يدفع الكثير

من الشركات متعددة الجنسيـــــــــه الى الاحجام عن الاستثمار في الدول

الناميـــــــــه . وتتعلق المخاطر السياسية بالنواحي الخاصـــــــــــــــــه

بالمخاطر البيئيـــــــــه Enviromental Risks والمخاطر

السياديـــــــــه أي المرتبطه بالسياده Sovereignty وهذه

المخاطر في حد ذاتها غير قابلة للقياس الكمي ، بالرغم من
تأثيرها الواضح على مستقبل الاستثمار في البلاد .

مخاطر عدم التحويل Inconvertibility Risks

وتعني هذه المخاطر عدم قدرة الشركات متعددة الجنسية
على تحويل أرباحها المحققة في الفروع الاجنبية بالبلد
المضيف الى المركز الرئيسي للشركة في البلد الام . وتعتمد
الشركات الى اعداد الدراسات المستفيضة بقصد ادارة هذا
الخطر أي منه أو تقليله ويرجع تاريخ هذه المخاطر الى الفترة
ما بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث أثرت الفجوة الكبيرة
بين دول أوروبا وأمريكا والتي تمثلت : في فجوة تكنولوجية
بين اقتصاد متهدم في أوروبا واقتصاد قوى متطور في أمريكا
وفي فجوة مالية انعكست على زيادة العجز في موازين المدفوعات
لكثير من دول أوروبا الغربية ، وعلى وجه خاص دول مسرح الحرب
العالمية الثانية ، ولقد انعكست هذه الفجوة على ميزان
العمليات الجارية الأمريكي الذي حقق فائضا وصل الى ٣٢
مليون دولار في خلال الفترة من ١٩٤٦ - ١٩٤٩ ، وفي الجانب
الأخر فقد حدث عجز كبير في موازين مدفوعات دول أوروبا
الغربية نتيجة نقص الصادرات وزيادة الواردات والنتائج
المباشرة لكل هذا تمثلت في ارتفاع الطلب الأوروبي على
الدولار الأمريكي ، لتغطية احتياجات دول أوروبا ومصادر
التزاماتها الاجنبية ، مع وجود قدره في عرض الدولار . ولذلك

عجزت الفروع الأوروبية للشركات متعددة الجنسيه الأمريكیه عن تحويل الأرباح الى الشركة الأم بالعمله الأمريكیه وهی العملیه القویه الراسخه فی ذلك الوقت . ومن هنا كان لابد من استحداث طرق ادارة الخطر المتعدده والتي تسمح للشركات الأمريكیه بأن تعوض من خسائرها نتیجه عدم قدرتها على تحويل أرباحها المحققه وتبلورت الافكار بحيث أن هذه الشركات أصبحت فیما بعد تتطلب تقديم سألله طويله من الضمانات لاستثماراتها فی أوروبا الغربیه ثم تطور هذا الوضع لیشمل جميع انحاء العالم .

وفي إطار التعامل مع دول أوروبا الشرقيه ، ودول العالم الثالث فان هذه المخاطر مارالت قائمه حتی الان . حيث تفضیح تحويلات هذه الشركات لكثیر من القيود وكثیر من معوقات التحويل بالعمله التي ترفعها الشركة الأم . ولعل هذا مادفع الحكومه الأمريكیه الى توسیع النطاق الجغرافی لبرامج ضمانات الاستثمارات

الامريكیه . الامتداد على الملكیه

وتتعلق هذه المخاطر بالدور الذي تقوم به الدوله فی المشروعات الخاصه ، وبفلسفه الدوله فیما يتعلق بالمشروعات الاستثماریه الاجنبیه . فالدوله قد تتدخل بنزع الملكیه لبعض المشروعات Expropriation أو المصادره Confiscation للاموال ، أو تأميم المشروعات Nationalization وفي

كل هذه الاشكال فان الخطر يكمن في انتقال ملكية الفروع نفسها الى البلاد المضيفة . ويتمثل هذا الخطر اما في عدم تعويض الشركة عن انتقال الملكية الى الدولة المضيفة أو في تعويضها تعويضا غير متكافئ مع قيمة الاصول المستثمرة وغالبا ما يكون هذا الخطر نابعا من الفلسفة الاقتصادية التي تحكم تصرفات ادارة الدولة ، كما قد ينتج نتيجة تدهور العلاقات السياسية التي تربط بين الدولة الام والدولة المضيفة ولقد شهد العقدان الخامس والسادس من هذا القرن حركات عنيفة بين دول العالم الثالث في آسيا وأفريقيا وأمريكا الجنوبية ضد المصالح الاجنبية في هذه الدول . ومن أشهر هذه الوقائع بما أعلنه الرئيس الشيلي السلفادور الليندي في عام ١٩٧٠ امام البرلمان الشيلي بعد تولية للحكم - على رأس مجموعه من الماركسيين - من رغبته في تأمين كل الشركات متعددة الجنسية الامريكية . ولقد نتج من ذلك مقتل السلفادور الليندي عام ١٩٧٣ ، ويعتقد الكثيرون بوجود دور ايجابي للشركات المتعددة الجنسية في هذا الاقتتال ، حيث اصبح يمثل خطرا على مصالحها في العالم كله ، ولو سار الاخرين على نفس خطه في تهديد مصالحها وممتلكاتها .

مخاطر الحرب War Risks

وتصاحب حالة الحرب عادة موجات من الفوضى داخل البلاد المضيفة ، مما يؤثر بلا شك على ممتلكات الشركة كما

ان حالة الحرب تؤثر على برامج الانتاج ، وبرامج التوزيع
مما ينعكس على الارباح الممكن تحقيقها كما قد يعرض الشركة
للمخاطر . ولقد لجأت كثير من الشركات الى عدة وسائل
تهدف الى تحويل هذا الخطر السياسى بطريقة تمكنها من ايجاد
ضمانات الاستثمارات الاجنبية المباشرة . ويمكن اعطاء عدة
امثلة تعرضت لها الشركات المتعددة الجنسيه لهذا الخطر
الاستثمارى فى فترة الحرب الكورىه عام ١٩٥١ تعرضت الشركات
لمخاطر الحرب وايضا تعرضت الشركات الامريكيه الى خائس
كبيرة نتيجة الحرب البارده بين المعسكر الشرقى والمعسكر
الغربى . كما اثرت الحروب الاقليميه فى منطقة الشرق الاوسط
سواء تلك المتعلقة بالنزاع العربى الاسرائيلى ، أو بالنزاع
العراقى الايرانى على الموقف المالى للشركات المتواجده فى
هذه المنطقه .

وهذا كله ما يفسر احجام الشركات الاجنبيه عن الاستثمار
فى المناطق التى يتزايد فيها الصراع والتوتر ، وما يصاحب
ذلك من حروب أو تهديدات بالحرب .

مخاطر تغيرات سعر الصرف

وترتبط هذه المخاطر بعلاقة عملتين لبلدين معينين
ببعضهما وفى الواقع فانه طبقا للتحليل الذى قدمه منذ اكثـر
من خمسين عاما " كاسل " G. CASSEL والذى اعتمد فيه

على أنه تغيرات أسعار العملة بالنسبة لغيرها من العملات يعكس القوة الشرائية الداخلية لكل عمل ، فهذه القوة الشرائية هي التي تكسبها قوة تجاه العملات الأخرى . وتكون العلاقة كالآتي :-

$$\text{المعدل الجديد للمصرف} = \frac{\text{مؤشرات الأسعار الوطنية}}{\text{مؤشرات الأسعار الأجنبية في نفس الفترة}} \times \text{المعدل القديم للمصرف}$$

وهذه المعادلة تعطي مؤشراً فقط عن كيفية قياس معدل صرف العملة الأجنبية بالعمله المحليه ولكن هناك في الواقع مخاطر يمكن أن يتعرض لها المشروع المستثمر نتيجة تغيرات سعر الصرف .

وتعني المشروعات لاتباع فنون معينه (١) لإدارة مخاطر تغيرات سعر الصرف وتقوم هذه الفنون على أساسين أولهما لسهولة اتجاهات وصفه وتقوم على امداد المسؤولين عن الاستثمارات الخارجيه بفنون معينه للحمايه سواء ضد مخاطر تغير سعر الصرف ، وذلك بأن تطلب الشركة المستثمره أن يتم التحويلات

(١) G.Cassel, The present Situation of the foreign exchanges, Economic Journal, March 1916.

(٢) لمزيد من التفصيل ارجع الى :
Mohamed Kame1 EL KURDI , op. cit. ,

بعمله معينه يتفق عليها ، سواءً ضد مخاطر التفطيه . وثانيهما
له اتجاهات تنبويه تتعلق بالمستقبل وتقوم على اساس حساب
احتمالات تعرض الشركه لمخاطر سعر الصرف وذلك باختصاص
استراتيجيه لادارة مخاطر تغيرات سعر الصرف او لمعالجته
المحاسبية للمخاطر . وسوف يتم معالجة هذا الموضوع بالتفصيل
فيما بعد عند معالجة موضوع الجدوى التمويلية .

الفصل الثالث

الاطار العام للاستثمار في مصر

- ٠- مقدمة
- ٠- سياسة الانفتاح الاقتصادي
- ٠- الجوانب الايديولوجية والسياسية لسياسة الانفتاح
- ٠- الجوانب الاقتصادية والمالية للسياسة .
- ٠- توقعات المستقبل القريب والمستقبل البعيد .
- ٠- الموقف المالي .

الفصل الثالث

الاطار العام للاستثمار في مصر

مقدمه

ظل الاقتصاد المصري لفترة طويلة ، بعيدا عن التكنولوجيا المعصرية ، وظل مغلقا على نفسه حتى عام ١٩٧٣ ، فلقد خضعت الفترة السابقة لعام ١٩٧٣ لكثير من السياسات المتشددة في شكل قيود مفروضة على الاستثمار ، وصاحبته حركة تأمين رأس المال الاجنبي ، ووقع حثيث للدور الذي يمكن ان يلعبه رأس المال الوطني الخاص . ولقد شهدت الفترة السابقة على عام ١٩٧٣ ازدياد ملحوظا لدور الدولة في التخطيط ، وفتح القواعد المنظمه للتنمية الاقتصادية ، وازدياد دور القطاع العام في النسيج الاقتصادي المصري .

ولكن القطاع العام لم يستطيع القيام بالدور الذي أوكل اليه في عملية التنمية الاقتصادية ، واثبت مجره عن تحقيق المعدلات المسهولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . ولقد صدر القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧١ في شأن استثمار المال العربي والمناطق الحرة ، استجابة للطلبات المتعددة للمنظمين والمستثمرين والمتعاملين في سوق الاستثمار المصري ، والذين اكدوا امكانية قيام القطاع الخاص بالاطلاع بدور فعال في

عملية تنمية الاقتصاد القومى . ولقد تضمنت احكام هذا القانون عدم جواز فرض الحواش على المال المستثمر طبقا لهذا القانون كما اضاف بعض المزايا الاستثمارية للمشروعات واهمها الاعفاء من ضريبة الارباح التجارية والصناعية لفترات معينة .

ولقد كانت للتطبيقات العملية للقانون رقم ٦٥ لعام ١٩٧١ مشاكل متعددة . فلقد اثبت قصوره عن حل كثير من المشكلات نتيجة عدم وضوح نصوصه وعمومها مما استدعى استصدار القانون رقم ٤٣ لعام ١٩٧٤ والقوانين المعدله له فى شأن استثمار المال العربى والاجنبى والمناطق الجرد ، وتبنى الدولة سياسة الانفتاح الاقتصادى وتشجيع القطاع الخاص .

سياسة الانفتاح الاقتصادى (١)

بعد اكثر من خمس وعشرين عاما من حروب متواصلة ، يمكن اعتبار عام ١٩٧٤ كنقطة البدايه لسياسة الانفتاح الاقتصادى فى مصر . وفى هذا العام تم صدور القانون ٤٣ للعام ١٩٧٤ . ولقد هدفت هذه السياسة بصفة عامة الى اعطاء القطاع

(١) لمزيد من التفصيل راجع الى

M.Kamel EL KURDI, La politique d'ouverture Economique
Et les possibilités d'investissement En Egypt, CRC,
Paris, 1981.

الخاص المكان الذي يليق به بجانب القطاع العام . حتى يمكن ان يقوم القطاع الخاص بدورة المطلوب في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي تجميع المدخرات الخاصة ، وحتى يتمكن من ضمان سوقا وطنيا للاستثمارات في مصر في اطار استراتيجيته كامله للتجارة الخارجية ، تهدف الى تشجيع الصادرات والواردات ويسمح القانون ايضا لرأس المال الاجنبي والعربي ان يجد له مكانا داخل البلاد "

ان تحليل هذه السياسة من المصوبة بمكان وذلك لحساسية هذا التحليل من ناحيتين : اولهما ان فترة التطبيق مازالت قصيره . فان هذا الانفتاح لم يبدأ الا منذ سنوات قليلة لم ترد عن اثني عشر عاما ، وليس من الواضح تماما ان هيكل اقتصاديا معقدا يمكن ان يتحرر تماما في هذه الفترة ، كما ان تأثير الممارسات البيروقراطية للجهاز الاداري المتأثر تماما بهذه الممارسات لا يمكن ان يتم استبعادها بسهولة - وثانيهما ان هذا التطبيق مازال يشير كثير من الجدل في المجتمع المصري . ولكل هذه الاسباب فان النتائج الاولى قد تبدو سلبية ، وخصوصا فيما يتعلق بالقطاع الصناعي ، ولكن هذا الوضع لا يكفي لامطاء المبررات الكافية المؤهلة لتقديم رأي نهائي وتقييم نهائي لهذه السياسة .

وفي الواقع فان كل الامل والتطلعات التي يعبر عنها

الخبراء الوطنيين والاجانب تركز على امكانية عبور الاقتصاد
المصرى الى اقتصاد متنوع ، يعتمد على عنصرين اساسيين يمثلان
الدعامتين الاساسيتين للاقتصاد المصرى وهى : القطاع الزراعى
والايدى العاملة المتوافرة والمدرّبة ، مما يمكن ان يسمح
لمصر ان تصبح القاعدة الصناعية الاساسية فى الشرق الاوسط

الجوانب الايديولوجية والسياسية لسياسة الانفتاح

مما لا شك فيه انه يوجد تفاعل متبادل التأثير بين النواحي
الدبلوماسية والعسكرية ، والاقتصادية للحكومة ، فكل سياسة
تبدو وكأنها حلقة مكملة لغيرها من الحلقات وشرط اساسى لنجاح
السياسة الاخرى . هذه السياسة التى تم وضعها فى بدايات
الستينيات ، عاينت باقية دون تغيير . وتقوم هذه السياسة
على اساس ايديولوجية تحرير الاقتصاد بحيث تقوم على اساس توسيع
القاعدة الاقتصادية للسماح بمزيد من المشاركة للقطاع الخاص ،
وتحرير القدرات الفردية بحيث تنطلق لتحقيق المزيد من
الابتكار . وتشجع رأس المال العربى والاجنبى فى المشاركة فى
تنمية البلاد بالاستثمار فى المشروعات ذات الاولوية .

ويمكن تقديم بعض الامثلة الدالة على تكامل السياسة
الحكومية طوال هذه الفترة واتساقها مع بعضها البعض ، ففى
المجال الداخلى يمكن ملاحظة تقلص الدور الذى كان يلعبه اليسار
قريب الفكر بالماركسيين وذلك عقب الحركة التصحيحية ففى

١٥ مايو ١٩٧١ ، كما يلاحظ أيضا اختيار بعض الشخصيات المعروفة بميولها التحررية ولاسيما في تحرير الاقتصاد وذلك لشغل بعض المناصب الحكومية .

وفي مجال السياسة الخارجية فلقد لوحظ انقلاب كبير في العلاقات التي تربط مصر بالقوتين العظميين . فلقد الفت مصر في مارس ١٩٧١ الاتفاقيات العسكرية واتفاقية الصداقة التي كانت تربطها بالاتحاد السوفيتي ونتيجة هذا الالفاء تم طرد الخبراء السوفييت في يولييه ١٩٧١ وكذلك الحظر المفروض على تصدير القطن لروسيا في أغسطس ١٩٧١ كما تم اغلاق القنصلية السوفيتيه في ديسمبر ١٩٧١ .

وعلى الجانب الاخر فان العلاقات مع الولايات المتحدة الامريكيه تحسنت كثيرا وبمره كبيره ولقد بدأت مظاهر هذا التحسن منذ زيارة الرئيس نيكسون لمصر في يونيه ١٩٧٤ . وكذلك انعكست في شكل المعاهدات الامريكيه الكبيره المقدمه للحكومة المصريه وكذلك الدور الكبير الذي لعبته الولايات المتحدة الامريكيه في المفاوضات بين مصر واسرائيل . وذلك بقصد وضع حد سلمي للصراع الذي كان يضغط بشده على الهيكل الاقتصادي .

ولقد مهدت حرب اكتوبر ١٩٧٣ لسياسة الانفتاح الاقتصادي فبالرغم من صعوبة توضيح العلاقة بين هذه الحرب وما ترتب عليها

من معاهدة السلام وبين سياسة الانفتاح ، لكن مما لاشك فيه انه يمكن ارجاع البطء في ظهور النتائج الايجابية لهذه السياسة الى مخاطر عدم التأكد والتي فشأت من فترة استمرار النزاع العسكى ، ولقد انعكست هذه النتائج على تعطيل حركة الاستثمارات . وبالعكس فان حرب اكتوبر والتي تلتها مباشرة سياسة الانفتاح الاقتصادى ، ثم تلى ذلك ابرام معاهدة السلام مع اسرائيل . ولقد قامت هذه السياسة على فرض ان المعاهدة سوف تخالف لها جو النجاح المؤكد .

كما تعتبر ورقة اكتوبر بمثابة التعبير الايديولوجى من هذه السياسة الجديدة ولقد تم تحرير هذه الورقة في اعقاب حرب اكتوبر ١٩٧٣ . ولقد حددت الورقة عشر بنود اساسية للبلاد في مسيرتها نحو عام ٢٠٠٠ وأهم هذه البنود : الانفتاح الاقتصادى فى الداخل والخارج ، والتخطيط النعام والكف ، وتدعيم القطاع العام ، والتنمية الاجتماعية وكوين الفرد المصرى المصرى .

الجوانب الاقتصادية والمالية للسياسة

يتميز الاقتصاد المصرى بسيطرة القطاع الزراعى واحتلاله دور هام ، وبالرغم من ذلك فان لمصر تاريخ عريق فى مجال التصنيع الخفيف والثقيل . وتقوم كل التطلعات على اساس بناء قلعة صناعية حديثة فى مصر .

والحقيقه انه بعد تجميد المساعدات المالية العربية كُرد فعل لمعاهدة السلام ، فان المساعدات الغربية من امريكا واوروبا قد تضاغت وطبقا لتقارير البنك المركزى المصرى ، فان المساعدات والقروض التى حصلت عليها مصر من الدول الغربية فى عام ١٩٧٩ وحدها بلغت ٢٠٦٤ مليون دولار - (ويمثل هذا الرقم جملة القروض او المساعدات التى تقررت لمصر فى هذا العام وليس مقدار ماتم استخدامه فعلا من هذه القروض) .

ولقد قدمت المجموعة الاستشارية للبنك الدولى والتى اجتمعت فى باريس فى ١٩ ، ٢٠ ديسمبر ١٩٧٩ تقريراً اوصت فيه بمواصلة تقديم المساعدات والقروض الدوليه لمصر . ولقد بلغت حجم هذه المساعدات والقروض الى ٢ بليون دولار فى عسسم ١٩٨٠ منها ١٫٢ بليون دولار من امريكا وحدها . وكما دعت الحكومة المصرية الدائنين الى اجتماع فى يناير ١٩٨١ . ولقد حل هذا الاجتماع محل اللقاء التقليدى للمجموعة الاستشاريه للبنك الدولى والذى يجتمع سنوياً لتحليل الوضع الاقتصادى للبلاد . ولقد ترجم هذا الاجتماع رغبة الملطات فى مصر فى توضيح التقدم الذى حققه الاقتصاد القومى ، كما ترجم ايضا الاراده السياسيه فى ارسال رسالة اعلاميه اقتصاديه الى العالم كله مؤداها "ان مصر وان كانت تعبت دوله ناميه تحتاج الى المساعدات ، الا انها يمكن ان تكون مغريه لاجتذاب رأس المال الاجنبى

ان التقدم الذى حققه الاقتصاد المصرى فى السنوات السابقة يدل دلالة واضحة على قدرة استيعابه لهذا الاقتصاد ولاسيما للمشروعات الاستثمارية الجديدة .

والجدول التالى يقارن بين توزيع الانفاق على الاستثمارات فى القطاعات المختلفة فى خلال الفترة ١٩٨٢/١٩٧٨ ، ١٩٨٤/١٩٨٠

القطاع	١٩٨٢ - ٧٨ ٪	١٩٨٤ - ٨٠ ٪
الزراعة والرعى	٨٦	١١٥
الصناعة والتعدين	٢٢٧	٢٠
البتروول	٣٥	٣
الكهرباء	٩١	٢٥
التعمير	٢١	٢٥
النقل والاتصالات	٢٢٦	٢٢٧
قناة السويس	٤٧	٢٣
التجارة والتمويل	٢٢	١
الاسكان	١١٩	١١٨
الخدمات	٩٦	٩٥
المجموع	٪ ١٠٠	٪ ١٠٠

ويلاحظ انه بجانب الاهمية الكبيرة المعطاه للنقل والاتصالات ، فان هناك أهمية كبيرة اعطيت لقطاع الزراعة والاسكان ، كما يلاحظ تقلص الإنفاق في مجال الصناعة والتعدين . وهذه المؤشرات الاستثمارية تدل دلالة واضحة على أسلوب الحكومة في علاج مشاكل المجتمع ، ولاسيما تلك المرتبطة بزيادة السكان . فهذا العدد الهائل من السكان يحتاج للغذاء والمساكن وهذا ما يخلق مجال للاستثمار في هذين القطاعين وغيرها من القطاعات المرتبطة .

ولقد بلغ الإنتاج الصناعي ٣٤٣٢ مليون جنيه مصرى فى عام ١٩٧٦ منها ٢٣٩٢ مليون جنيه يخص القطاع العام و١٠٤٠ مليون جنيه للقطاع الخاص . ولكن لوخط ان معدل النمو للقطاع الخاص وصل الى ٢٣ ٪ بينما بلغ معدل نمو القطاع العام ١٦ ٪ .

توقعات المستقبل القريب والمستقبل البعيد

مما لا شك فيه ان مصر بسكانها ، وبقيمة الكوادر التى تعمل فيها ، وبالمكانة الخاصة التى يمثلها تاريخها الصناعى الطويل ، وحضارتها العريقة ، تحتل مكانة متميزة تصل بهند الى المدايرة فى الشرق الاوسط . ولعل هذا ، يفسر الطامع الساسية التى يمكن ان تعود على دول العالم ، ولاسيما الولايات المتحدة الامريكية من توليد علاقاتها مع مصر ، وتشجيع

مواطنيها على الاستثمار في مصر .

وتواجه سياسات الاستثمار في مصر مشاكل متعددة لعمل أهمها : الموقف العالي ، والذي يتمثل في اختلال توازن ميزان المدفوعات الجارية . ولكن يمكن ان يلاحظ ان هناك استمرار في تدفق المساعدات الماليه لمصر من الحكومات والمنظمات المختلفه .

هذا بجانب ان الدخل الخاص بمصر يعطي مؤشرات بالنمو والتزايد ، وتأخذ هذه المؤشرات اتجاهات ايجابية ، حيث تتزايد صادرات البترول ، والسياحه ، ورسوم المرور في قناة السويس ، يضاف الى ذلك مدخرات المصريين العاملين بالخارج .

وفي الاجل القصير فان الموقف المالي للاقتصاد المصري مطمئن ، ولكن هذه الصورة تختلف لو تم النظر الى المستقبل البعيد ، فهناك انفجار سكاني رهيب ، يصل سكان مصر الى حوالي ٥٣ مليون نسمة ، وفي القاهرة وحدها يصل عدد السكان الى اكثر من ١٢ مليون نسمة . كما ان هؤلاء السكان يعيشون ملتصقين في منطقة جغرافية محدوده ، مما يخلق السلطات المسئوله في موقع صعب يساعد على تخفيف المشكلة مع مرور الوقت . فهناك احتياجات متعددده للسكان من حيث الاسكان ، والغذاء ، والتسي تتزايد مع مرور الوقت . ولعل هذا ، يؤكد ضرورة البحث عن حل عاجل لمشاكل السكان ، ولابد من اشتراك كل المستويات الفكرية والادارية في الدوله في البحث عن حل مناسب يحقق

الاتساق والتوافق مع التقاليد والعادات والقيم الدينية والاخلاقية للبلاد . ويمكن اختتام هذا التحليل بأن هناك مستقبل جديد يواجه مصر ، مستقبل مليء بالمشاكل من جميع الانواع ، وهذا ما يستوجب تجديد كل الامكانيات الرسمية والشعبية لمواجهة هذه المشاكل .

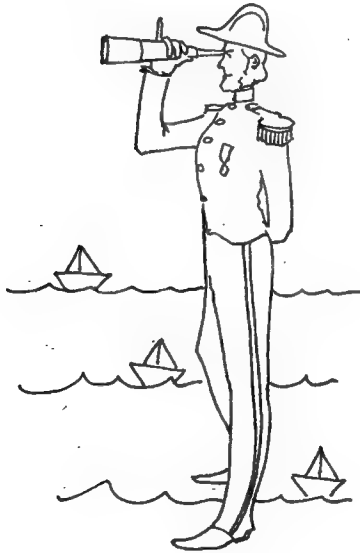
الموقف المالي :

لقد اختتم خبراء البنك الدولي المشهورين بعراقتهم وجديتهم لتقاريرهم التي قدموها عن الاقتصاد المصري في عام ١٩٨٠ بأن الازمة الاقتصادية المصرية في السنوات السابقة يدعو الى كثير من التفاؤل والحذر ، التفاؤل حيث ان معدل النمو الاقتصادي يقع بين ٨ ٪ ، ١٠ ٪ ، كما ان معدل الاستثمار والانتاج يزيد بطريقة منتظمة ، كما وأنه بالرغم من توقف المساعدات العربية التي كانت تقدم لمصر في مورة دعم الا أن موقف ميزان المدفوعات يتحسن بطريقة ملحوظة . وفي نفس الوقت يدعو الى الحذر لان مصر وهي تقوم بعملية التنمية فهي تواجه مشاكل تزايد السكان ، وتواجه عجز البنية الاقتصادية الاساسية والخدمات الضرورية للاستثمارات ، مثال ذلك الطرق ، والمواصلات ، والتليفونات ، وجميع انواع الخدمات الاخرى ... الخ ، وفي نفس الوقت تواجه مشكلة عدم وجود رأس المال الوطني الكافي لمواجهة هذه المشاكل . ولمواجهة كل هذه المشاكل فان مصر في حاجة كبيرة الى رأس المال الاجنبي .

هذا بجانب ضرورة اتباع مجموعة من الاجراءات الاقتصادية للبحث من حل لمشكلة التضخم ، ولايجاد حل ايجابي لمشكلة الادارة فسي القطاع العام وبخلاف هذا الحذر الذي يمكن تفاديه ويمكن التخطيط له ، وعمل للاستراتيجية المتكاملة للتنمية التي يجب أن تحتوى على اطار عام للاستثمار. ويمكن الحل الفعال لكثير من هذه المشاكل في ضرورة الانفتاح وتدعيم هذه السياسه للتعامل مع العالم الخارجى بحيث يمكن تحقيق استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالرغم من المشاكل التي تصادفها مصر فان المناخ العام والامكانيات المتاحة ولاسيما توافر عنصرى العمل المدرب الكفء ، والطاقة الاستيعابية للسوق ، يمثلان اطارا مشجعا للاستثمارات الاجنبية في البلاد بشرط وجود استراتيجية متكاملة . كما ان تعاظم الدور الذى بدأت تلعبه مجموعات توظيف الاموال الوطنية كمجموعة الريان ، ومجموعة الشريف في جميع المدخرات الوطنية في الداخل ، ومدخرات المصريين العاملين بالخارج يعطى مؤشرات هامة على جهود الاستثمارات في مصر . كما ان القرارات الاخيرة التى اتخذتها الحكومة بتخفيض قيمة الجنيه المصرى في مقابل العملات الاجنبية الاخرى ولاسيما الدولار ، تمثل حلولا واقعية تساعد على اجتذاب رؤس الاموال الاجنبية ويساعد ايضا على تشجيع المصريين العاملين بالخارج على توجيه مؤخراتهم للسوق المحلى . ولقد ساهمت هذه القرارات في تحديد سعر الصرف العادل والقضاء على السوق السوداء.

STRATEGIE

الخطط الاستراتيجية



الباب الثاني

المدخل الاستراتيجي في دراسة الجدوى

الفصل الرابع : الاستراتيجية ودراسة الجدوى

الفصل الخامس : المدخل الاستراتيجي ودراسة الجدوى للمبدئية

الفصل الرابع

الاستراتيجية وداسة الجدوى

- المقمود بالاستراتيجية
- الاستراتيجية وجدوى الاستثمار
- الاستراتيجية وجدوى استثمارات التوسع
- التحليل الاستراتيجي في دراسات الجدوى

الفصل الرابع

الاستراتيجية ودراة الجدوى

المقمود بالاستراتيجية

مما لا شك فيه أن المستثمر يهتم بوضع استراتيجية متكاملة لمشروعه الاستثماري ، سواء كان هذا المستثمر يرغب في إقامة مشروع جديد تماما ، أو يرغب في إضافة وحدة إنتاجية جديدة إلى مشروعه القائم ، فإن على القائم بأعداد الجدوى أن يضع دراساته في إطار استراتيجية موحدة متكاملة . ولذلك فمن المفضل في هذا المجال أن نقدم عرضا مبسطا لما يقصده بالاستراتيجية . فالاستراتيجية في الواقع تمثل حجر الزاوية الذي على أساسه يمكن للمستثمر أن ينطلق في أداء نشاطه . وهي بهذا المعنى تغطي مجموعة من الاختيارات والأولويات والتمهيدات التي يجب تحديدها بقصد تسهيل الوصول إلى تحقيق عدة أهداف محددة . وهكذا فإن الاستراتيجية تغطي النواحي التالية :

- تحدد الأنشطة التي يتمكن من خلالها للتنظيم أن يحقق ويحقق أعماله .
- وتحدد محور النمو الذي يشير إلى الأسلوب الذي يمكن بواسطته تحقيق نمو المشروع .

- وتحدد الاهداف الفنية والمالية والبشرية التي يحاول

المشروع تحقيقها والوصول اليها .

- يحدد التفاعليه Synergie اى التكاملية بين

العناصر والوظائف التى يبحث فيها - ويمكن القول بوجود

تفاعليه تكاملية مفاعله ، اذا كان التفاعل بين عنصريين

يعطى نتائج اكبر من حاصل جمع هذه العناصر اذا اخذت

منفرده ، ويمكن التعبير عن التفاعليه التكاملية بعلاقة

$$٢ + ٢ = ٥$$

- يحدد القدرات والامكانيات التى يتميز بها المشروع والتى

على اساسها يمكن ان ينطلق بكل جهوده .

وهكذا تحتاج التنظيمات مها كانت نوعياتها الى تحديد

دقيق لما تفعل ، وكيفية أداء ما تفعل ، وعلى ماذا سترتكز

جهودها . وعلى سبيل المثال فمشروع تصنيع السيارات يتحدد

أو يعرف على انه " المورد لمنتجات وخدمات تسمح او تسهل نقل

الاشخاص والبضائع " وهذا هو ما يطلق عليه فى لغة الادارة مهمة

او نشاط الشركة .

ويمكن ان تتعدد الانشطة الحالية لهذا المصنع فى تصنيع

السيارات وبيع خدمات التأمين والائتمان ، ولكنه فى المستقبل

يمكن ان يتسع النشاط ليشمل اوجه أخرى . وهكذا فان المهمة

أو أوجه النشاط تسجل الاطار العام للنشاط الذى يمكن ان يعمل

فيه المشروع .

وفي إطار الأنشطة المحددة للمشروع يجب على الإدارة ان تحدد عددا من الاهداف في شكل نمو أو ربحية ومساهمة اجتماعية. وعلى سبيل المثال يمكن للمشروع ان يصبح من الآن حتى ١٩٩٥ ضمن اكبر خمس مشروعات لصناعة السيارات في العالم ، أو أن يصبح اكبر من يحقق عائد على رأس المال في القطاع الذي يعمل فيه واخيرا العمل على تنمية وزيادة فرص العمالة في المناطق التي تعاني من البطالة - وحتى يتمكن المشروع من بلوغ اهدافه في أحسن الظروف فان عليه ان يوجه اعماله باستخدام افضل الامكانيات المتاحة واستخدام افضل الطرق التي يجب استخدامها ، مثال ذلك : الطابع الجمالي للسيارة ، الخدمات بعد البيع ، شبكة التوزيع ، المفهوم الفني ، سعة السيارة وشهرتها . وعليه ان يستخدم الامكانيات التي يتميز بها من غيره . واخيرا ويفضل خدمات التأمين والائتمان فان المشروع يمكن ان يقترح مجموعة من الخدمات التي تتكامل بعضها مع البعض الآخر مما يسمح له بتحقيق قدر كبير من التفاعل والتكامل . Synergie

الاستراتيجية وجدوى الاستثمار :

ويواجه المشروع سؤالا حول نوعية النمو الذي يمكن تنبئيه ويجد نفسه امام عدة اختيارات يمكن ان يلجأ الى التنوع اي اقتراح أنشطة جديدة مثال ذلك فتح سلسلة مطاعم والتعامل مع نوعيه اخرى من المستهلكين. تختلف عن النوعيه الاولى التي يتعامل ،

معها عادة ، أو الى الابتكار Innovation بمعنى اقتراح
سلعة أو خدمة جديدة مثال ذلك : اختراع سيارة الكترونيه جديده
تقدم الى جمهوره العادى الكلاسيكى ، أو المنافسه وذلك بالتوسع
فى السوق الحالى الذى يتعامل فيه بنفس السلع . والتوجه الى
جمهور اعرض من الجمهور الحالى والذين يمكنهم ان يكونوا
مهتمين بالسلع التى يقدمها وبالتالى الدخول فى منافسة مع الشركات
الآخري ، أو الدخول فى اسواق جديده سواء كانت هذه الاسواق
داخل الدوله او خارج حدود الدوله .

وتمثل هذه الاختيارات ما يطلق عليها استراتيجيه المشروع
وترتبط الاستراتيجيه بمجموعة من الانشطة الفرديه ، فقرار
المشروع " الموسيقى " Music Hall بالدخول فى الانتساج
السينمائى يمثل بالنسبة له اختيارا استراتيجيا ، يتشابه فيه
تماما مع منتج السيارات الذى يحاول ان يدخل فى نشاط تأجير
السيارات . فالمشروع الخاص بانتاج السيارات يحتاج الى هيكل
تنظيمى وطرق واساليب ادارية ، ونظم ، وخطط ونظم
للمراقبة تختلف عن المشروع الذى يقوم بادارة العروض . ولعل
تختلف الطرق المتبعه من مشروع لآخر .

وحتى يمكن وضع استراتيجيه فلا بد من اتباع مجموعه من
الطرق التى تسمح بتمويل واستخدام الموارد التى يمتلكها

التنظيم من موارد البشرية ومواد ، ونقود ، ومنتجات وخبرات وطبقا لهذه الطرق المستخدمة فان التنظيم سوف يتبنى اسلوب للادارة مختلف ومتلائم مع اداء هذه الانشطة بما يسهم في تحقيق الاهداف .

وعلى ذلك فاذنا كانت الاستراتيجية تؤثر بطريقة مؤكده على اسلوب الادارة وعلى وظائف المدير فان اسلوب الادارة وممارسات المدير تؤثر ايضا على اختيار وتكوين الاستراتيجيات (١) . ففى الحقيقة وبسبب القرارات المسبقة لتحويل وتشكيل المعلومات ولاختلاف مواقع السلطة ، ومراحل اتخاذ القرار ، فان اسلوب الادارة يشكل تأثير كبيراً على تكوين الاستراتيجية .

وهكذا فان هناك اربع اسئلة رئيسيه يجب أن توضع بماهى الامكانيات الموقيه المتاحة أى ما اذا . يمكن عمله ؟ وماذا يمكننا نحن عمله ؟ وماذا نريد أن نفعل ؟ وما الذى يجب فعله . فالسؤال الاول يدور حول امكانية التنفيذ . يمكن ان يمد المستثمر بالتحليلات المختلفة من الامكانيات والفرص المتاحة والخطوط

{1} I. Ansoff, Corporate strategy, Mc Graw Hill, N.Y, 1969.

- G. Mursche, La relation entre Strategie et structure, Revue economique, No 1, 1974.

أو القيود التي تحيط بالمشروع ، فإن نشاط أي قطاع من القطاعات يتوقف بدرجة كبيرة على حجم الطلب في السوق على مجموعة السلع أو الخدمات التي ينتجها القطاع ككل . هذا الطلب في حد ذاته يتوقف بدوره على رغبات ومتطلبات المستهلكين المرتقبين وعناصر آخر يشكل نشاط القطاع وهو عنصر العرض المتاح ، وامكانيات المنتجين الحاليين وقدراتهم على التوسع والنمو وهو ما يجسد دراسته أيضا . كما ان تحليل هيكل التكلفة وهيكل الانتاج السلي أو الخدمات في المشروع يجب أن يتم بالمقارنة مع المنافس في القطاع ككل . وهل الابتكار والتقدم التكنولوجي يمكن أن يعدل سلوك العرض ويجب أيضا ان يؤخذ في الاعتبار عند تقويم المخاطر والفرص التي يمكن ان يقدمها المشروع . واخيرا فساد الشروط التنافسية : كحجم المشروع ، وأهميته في القطاع وعدد المشروعات المنافسة ، ودرجة العدوانيـة التجارية للمشروعات وشروط الدخول الى هذه الصناعة ، وتنظيم هذه الصناعة ، والموانع القانونية ، ومجموعات الضغط ، كالنقابات والمستهلكين ومدافع البيئة ، هذه العوامل تؤثر على امكانيات نجاح المشروع ويؤدي هذا التحليل لهذه العوامل على مساعدة المشروع لاكتشاف نواحي النجاح والفرص المتاحة .

ففي بعض القطاعات يجب اجراء كثير من البحوث والدراسات لتقييم وتنمية فرص النجاح بينما في قطاعات أخرى فيكفي تحقيق

نوم من علاقات الثقة مع مجموعات الضغط . وفي قطاعات اخرى فأن فرض طرح منتجات جديدة للمستهلك الحالي تكون جاهزه ومدرسه وبالعكس ففي بعض القطاعات تكون العمليه هي مجرد فتح اسواق جديده للمنتجات الحاليه .

الاستراتيجية وجدوى استثمارات التوسع

ان الفرص والتحديات أى الضغوط وعوامل النجاح التى يمكن استنتاجها بالتطيل السابق يجب أن يتم مقارنتها بإمكانات المشروع وبمقدرته وايفاً برغبته فى استخدام هذه الإمكانيات والمقدرة ، ماذا يمكن انتاجه ، وماذا نرغب فى انتاجه؟ ويتحدد بذلك موقع المشروع فى السوق ، الذى يؤكد موقفه التنافسى على الخطة التجارية : المنتجات التى يقدمها للسوق ، شبكة التوزيع الاسعار ... الخ . كما ان امكانيات المشروع وموارده المتاحة تعطى له موقعا متميزا فيما يتعلق بمجموعة العمليات التى يقوم بها كالانتاج وبآفاق اخرى كالتمويل وطرق التنظيم ، وطاقات على اجراء البحوث ... الخ . يضاف الى ذلك ان رغبات المديريين وتطلعاتهم ومعتقداتهم أو بمعنى آخر نظام القيم الموجود لدى المديرين ، يؤثر بلا شك على الاختيارات وعلى الاسلوب المتبع فى تحديد الاستراتيجية ، مثال ذلك يعمل بعض المديرين الى تفصيل النمو ، بينما يعمل البعض الآخر الى تفصيل الربح والبعض الآخر يغلغل خدمة العملاء ، او ضمان حد معين للتوظيف ، او توزيع عـدد

من الالهم على المصاهمين ... الخ . وهكذا يتأكد ان سلسلـه
المديرين وطرق تعرفهم تؤثر بدرجة كبيره على توجهات المشروع
وماذا سيفعل المشروع ، وبمعنى آخر فان الاستراتيجية المتبناه
هى نتيجة التفاعل بين ثلاثة عناصر : -

- (أ) الفرص والتحديات او العوائق فى المحيط
- (ب) نقاط القوة او الضعف الموجوده داخل التنظيم نفسه .
- (ج) معتقدات ورغبات المديرين والقادة بالمشروع .

يضاف الى هذه العوامل عامل آخر هو التفاعليه Synergie
وحتى يمكن ١٩٨١ كل نشاط من أنشطة المشروع على خيوجه فسان
هناك مجموعه من الجهود الهامة التى يجب ان تبذل . ولذلك لابد
من البحث عن الطريقه المثلى للتفاعل والتزاج بين هذه الجهود
المبدوله . مثال ذلك المشروع الذى يستخدم بالنسبة لتسويق بعض
منتجاته قوى بيعيه متخصصه لكل نوع من انواع المنتجات ، سيجد
نفسه فى موقف أفضل للحصول على تفاعليه Synergy تجاريه
مع ذلك فيجب عليه السهر على ان تكون الجهود المبدوله متسقـه
Compatibles بعضها مع البعض الاخر أو بمعنى آخر التاكيد
ن انه ليست هناك Synergy تفاعليه سلبيه . وهكذا فـإذا
ان المشروع متخصصا فى انتاج السلع عاليه الجوده . " لوكسـ
Luxe " ولاسياب تدفعه الى توسيع رقعة السوق فزرر طرح بعض

المنتجات الأقل جودة يمكنه ان يحمل على تفاعليه Synergie سلبيه ، فالخط الجديد للمنتجات الأقل جودة - سوف يستفيد تماما من صورة المنتجات القديمه الحاليه عاليه الجوده ، لكن هناك مخاطر كبيره في تعرض هذه الاخيره للاهتزاز في نظر المستهلكين نتيجة طرح المنتجات منخفضه الجوده . وفي هذه الحالة فانه خلاف للمشال يمكن الحصول على نتائج أفضل لو تم تسويق كل نوع من السلع بواسطة فريق منفصل عن الآخر .

التحليل الاستراتيجي في دراسات الجدوى

وهناك عدة طرق واساليب ابتكرت بواسطة عدة شركات صناعية كبيره كشركة جنرال موتورز General Electric وشركة شل وبواسطة عدة بيوت خبره متخصصه في الادارة كمجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group ومجموعة آرثر دي لتل Arthur D. Little . وتتبلور هذه الطرق في تقديم الوسائل التي تسهل عملية التحليل الاستراتيجي . وفي هذه الطرق فاننا نجد مجموعة من المفاهيم الاساسية مثال ذلك " المواقع التنافسيه " Aittraît du Secteur ، ودرجة نلج النشاط ، والنميسب النسبي في السوق وبطقة خاصة مركز النشاط الاستراتيجي .

ويمكن تعريف مركز النشاط الاستراتيجي بأنه عبارة عن تزاوج انسجامي Couple homogene المنتج والسوق ، ويمثل هذا

(١)
المجموع التزاوج مكوناته استراتيجية متشابهة. وتقوم الفكرة
الاساسية على اساس تقسيم مراكز النشاط الاستراتيجية طبقاً
لبعدين : البعد الاول هو الموقع التنافسي الذي يمكن ان يقاس
بمعرفة النصيب النسبي للمشروع في السوق بالنسبة للمنافس الاول
(الشركة الاكبر في القطاع) أو بناءً على تقسيم لهذا الموقع
(وينقسم الى (قوى - متوسط - ضعيف) . والبعد الثاني هو
L'Attrait de L'activite الموقع أو درجة الانجذاب الى النشاط
مقاساً بدرجة النمو في القطاع ودرجة نفج المشروع في (دخول
نمو - نفج - اضمحلال) أو مقاساً بدرجة التقدم في هــ
الانجذاب أو التوغل (قوى - متوسط - ضعيف) ، ودراسة هذين
البعدين وتحديد موقع المشروع عليهما يقدم تشخيصاً سريعاً لتقييم
الاستراتيجيات الماضية التي سبق تنفيذها ويعدى مؤشرات تساعد
على الاختيار الاستراتيجي الذي يؤثر على المستقبل . وفي الشكل
الـ١٠ يظهر التحليل الاستراتيجي كما قدمته خبرات الشركات
ويبين الإشارة إليها طبقاً لمدخل النصيب النسبي للشركة في
السوق / معدل النمو في القطاع .

(١) Y-Mercier, L'analyse strategique Moderne, ~~Harvard~~
l'expansion, hiver 1978- 1979.

النصيب النسبي للمشروع في السوق

		X	1	0
	Y			
	قوى	نجمه	المأزق A	
	متوسط	(حافظ عيسى الموقع كقائد)	داوم الاستثمار تجزئى الاستثمار ترك الاستثمار	
معدل النمو	القطاع	بقرة حلوب	طائر حبيس	
	ضعيف	تعظيم معدل	اترك داوم بدون جهد زائد قسم تجزئى	
		0		

التحليل الاستراتيجي

طبقا لمعدل النمو في السوق / معدل النمو في القطاع

وينتج عن هذا الشكل ان النقطة " A " تمثل ان معدل النمو في هذه الشركة اعلى من المتوسط في القطاع بينما نصيب الشركة في السوق هو اقل من نصف المنافس الاول في القطاع وهذا مايمثل الطريق المسدود Dilemme المأزق بالنسبة للمشروع فلو انه في الماضي كانت الاستراتيجية تهدف الى تحقيق أكبر عائد من الاستثمارات المحققه في هذا النشاط فيمكنه الحكم ان نتيجة هذا التحليل الاستراتيجي انها كانت استراتيجية

خاطئه .. وهناك اذن توجيه آخر مختلف يجب أن يتبع اما مواصلة
تكثيف الاستثمار في هذا المجال ، أو التجزئى او ترك النشاط .
وهذه الاربعة (النجمه ، المازق ، البقره الطوبى ، والطاشر
الحبيس) قد سبق تحديدهم جزئيا على اساس منحنى الخبرة . هذا
المنحنى هو القانون الذى بناء عليه تتحقق التكلفة طبقا
للانتاج المتجمع . وبناء عليه يمكن اعطاء الكثير من الامثله .
وعلى سبيل التمثيل فلنأخذ " الموتوسكل " اليابانى واجهزة
الترانزستور فبناء على حجم انتاج كبير امكن للمشروعات
اليابانيه الوصول الى تكلفة انتاج منخفضة جدا . حيث يمكن
توزيع التكاليف الثابتة للمصنع على عدد كبير من الوحدات
المنتجه . فالتواجد فى مكان قوى فى السوق يتضمن انتاج كميات
اكبر من المنتجات التى ينتجها المنافسون وبالتالي تكون تكلفة
الانتاج منخفضة .

وهناك موقف آخر بالنسبة للنشاط فى الوضع " A " طبقا
لبعدين آخرين يعطيان تطبيقات مكمله للتطبيق السابق الاشارة
اليه فى الشكل السابق .

فى الشكل التالى فان النشاط فى الوضع " A " يمكن

تمثيله طبقا للانجذاب للقطاع L'Attrait du secteur

درجة الانجذاب للقطاع

- ممكن -

الموقف التنافسي	درجة الانجذاب للقطاع		
	ضعيف	متوسط	قوى
	مؤهل جيد	حافظ على موقعك	حافظ على موقعك
	اترك	اترك ضعف الجهد	ضعف الجهد A
ضعيف	اترك	اترك أو جؤسى	اترك أو ضعف الجهد

جدول التحليل الاستراتيجي - مدخل جذب القطاع / المركز التنافسي

وفي مورة العائد الممكن تحقيقه في الاجل المتوسط وطبقا

للمركز التنافسي . وهنا ايضا فان الاستراتيجية تهدف الزيادة

عائد النشاط ، بهنما تكون مضاعفة الجهود الضرورية تكون غير

مطابقة . ان تقييم الانجذاب الى القطاع والمركز التنافسي يمكن

ان يتم بعوره اجماليه كما يمكن ان يتم ايضا طبقا لعدة معايير

مثال عدد العملاء ، عدد المنافسين ، ودرجة احلال العوائق للدخول

الى الصناعة ، والابتكار التكنولوجي (وذلك بالنسبة للمركز

التنافسي) أو مثال الثبات في العائد ، ومستوى هذا الجاهيد

(وذلك بالنسبة لدرجة جذب القطاع) . وتمثل الاستراتيجية

طريقة ناجحة يمكن ان تفيد وضع الخطط وخدمة هذه الطـــــــرق
والاساليب .

وتتضمن الاستراتيجية طبقا لتحليلات Ansoff كما سبق
ان بينا ، تحديد الاهداف ، وتحديد مجال النشاط (حتى يمكن
تركيز الجهود على المجالات المحدده له ، وتحديد اتجاهات
معدل النمو) حتى يمكن معرفة الاسلوب الذى بناء عليه سيتم
النمو) . ومعرفة المزايا التنافسيه (التى ستسمح للمشروع
بتفويض نقاط القوى التى يتميز بها المشروع) واخيرا التفاعليه
التكامليه Synergy (التى تعطى مؤشرات على النواحي
التكميليه التى يجب بحثها) . وطالما تم وضع الاستراتيجية
لان المرحلة التالية تتضمن وضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ،
وهذا ما تتضمنه عملية التخطيط الاستراتيجى .

الفصل الخامس

عمم

المدخل الاستراتيجي ودراسة الجدوى المبدئية

عمم

- الاتجاه الحديث في دراسة الجدوى •
- الملف الاستراتيجي •
- المستثمر او مجموعة المستثمرين •
- العوامل الاستراتيجية الواجب دراستها •
 - (أ) القطاع •
 - (ب) المشروع •
 - (ج) المنتج •
 - (د) الافراد •

الفصل الخامس

المدخل الاستراتيجي ودراسة الجدوى المبدئية

الاتجاه الحديث في دراسة الجدوى :

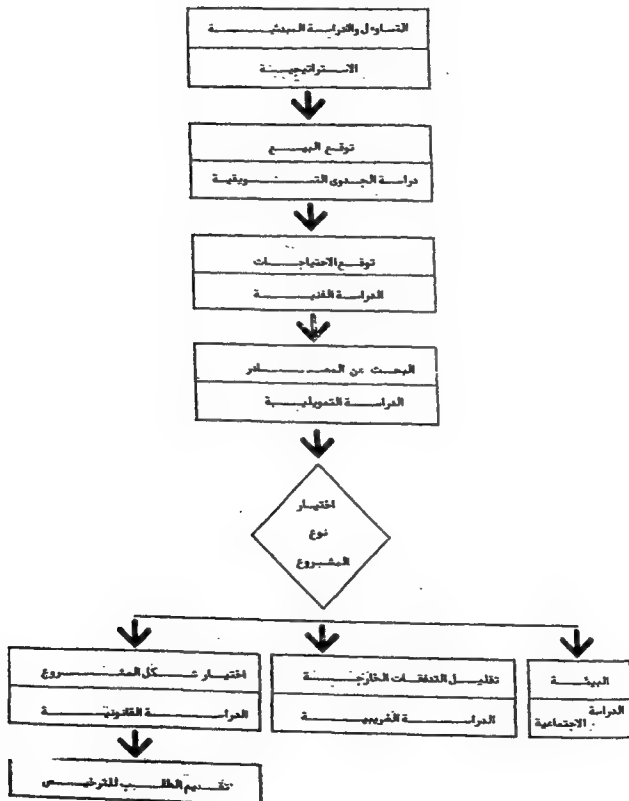
تتعلق دراسة الجدوى ، بالمشروعات الجديدة وذلك لانه قبل انشاء المشروع لابد من اجراء سلسلة من الدراسات لتقييم الكفاءة الاستثمارية ومعرفة الجدوى من اقامة هذا المشروع ، ولكن ايضا فان هذه الدراسات تتسع لتشمل على كل التوسعات الافقية والراسية التي يقوم بها المشروع القائم . وذلك لان الامر سيتعلق سواء بميلاد سلعة جديدة ، أو طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق . وتدور كل الدراسات التي بحثت في هذا المجال في الدول النامية حول دراسات الجدوى المالية ، أو التسويقية ، أو الفنية وهي ماسبقها فيما بعد . وتسبقها بدراسة الجدوى المبدئية للتأكد من صلاحية الفكرة ، قبل اجراء الدراسات التفصيلية ، توفيراً للتكلفة .

ولكن دراسات الجدوى في الدول المتقدمة تأخذ مأخذاً مختلفاً عن تلك التي تقوم بها الدول النامية ، والتي تقدمها في شكل مشروعات جاهزة مدروسة للترويج في سوق الاستثمار العالمي . ولقد كان للباحث الفرصة المتاحة لدخول هذه المحافل الدولية للمستثمرين في معاهد البحوث وبيوت الاستشارة الدولية ، والتعرف عليها عن

قرب سواء في لندن أو باريس أو نيويورك أو جنيف . وهذا ما أكد
لديما سيعرضه من مدخل استراتيجي يهتم به المستثمرين فـسـى
العالم والذي يجعلهم يقبلون دراسات الجدوى التي تقدمها الدول
النامية لترويج مشروعاتها ، بشيء من التحفظ وكثير من الشك .
والشكل التالي يبين الخطوات التي يجب ان تشتملها دراسات
الجدوى والتي تقوم على اساس المدخل الاستراتيجي . ويؤكد
الباحث ان اتباع مثل هذا الاسلوب سيكون صالحا للاستخدام في كل
البلاد سواء كانت متقدمة ام نامية .

الملف الاستراتيجي :

تعتبر دراسة الجدوى من الدراسات الهامة حيث تتعلق
بعملية انشاء المشروعات الجديدة . والمدخل الاستراتيجي يركز
بعده اساسية على النواحي الرئيسية الخاصة بالتساؤلات قبل وضع
المشروع موقع التنفيذ . ففي هذه المرحلة يتم وضع الاسئلة
الكبيرة . فان اختيار جدوى المشروع لا يتم في مرحلة الجدوى
المالية ولكنه يتم اساسا عند اعداد الملف " الاستراتيجي " فـمـهـما
كان الوقت قصيرا فلا بد من اعداد هذا الملف ، وهو الذي يحتوى
على دراسة المراحل المستقبلية لاقامة المشروع ، بالبحث عن
الاجابات الموضوعية ، وذلك حتى يمكن تفادي " الموت المبكر
للمشروع "



واعداد هذا الملف الاستراتيجي يحقق هدفين : اولهما انه يسمح للمستثمر بالتعرف على بعض المفاهيم التي تبدو له غامضة وتحديد موقفه من المنافسه ، ومن القطاع الذي سيستثمر فيه . وثانيهما : فهو يسمح للمستثمر بسهولة باعداد الدراسات التمويلية التي سيتقدم بها الى البنوك . وعندما يقدم المستثمر هذا الملف الى البنوك ، او الى الشركاء المرتقبين فان الاراء التي ستبدى سوف تبني على ناحيتين كفاءه ومقدرة المستثمرين وسابق خبرتهم ، مدى صلاحية المشروع نفسه . وعند فحص الملف " الاستراتيجي " فان الخطوه الكبيره نحو انشاء المشروع سيوف تتحدد بالحكم الموضوعي على المستثمر وعلى المشروع المقدم منه .

المستثمر او مجموعة المستثمرين

وفي هذا الجزء من الدوسيه فانه من المهم ان تتم الاجابة لموضوعيه عن عدة اسئله تتعلق بذاتية المستثمرين ومسدى امكانياتهم على الاستثمار . ودراسة الدوافع التي تدفعهم المستثمرين الى الاستثمار . ومدى الحاجة الى شركاء فغالبا مايععب على المستثمرين اقناع الاخرين للاشتراك في المشروع ، وذلك لان المشروع في بدايته يكون غير معروفا ، وهذا مايجعل الموقف حساسا في امكان اقناع الاخر بالاشتراك في المشروع . وعند التحليل الاستراتيجي فان كثيرين من المستثمرين يقعون في اخطاء

كبيره ، فهم يولون عنايه كبيره لاثبات ان هناك طلب على السلعة
ويدرسون مدى تناسب هذه السلعة مع السوق ومدى قدرته للتنافسيه
لها . ولكن من الاولى بهم عند دراسة الملف الاستراتيجي ان يتم
البدء بدراسة العوامل الهامة التي يجب السيطرة عليها من
اجل نجاح المشروع . وهذه العوامل هي التي تمثل مفتاح النجاح
للمشروع . وبعد ذلك فقط فانه يجب دراسة موقع المشروع من
هذه العوامل ، ثم دراسة الموقف التنافسي .

العوامل الاستراتيجية الواجب دراستها :

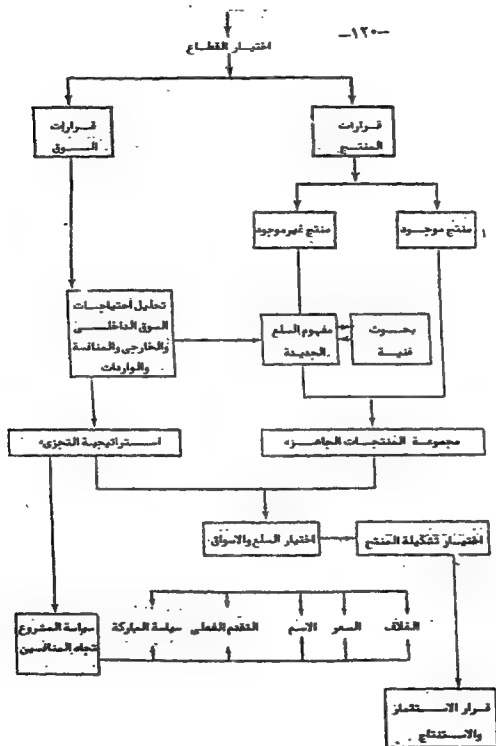
وتمثل هذه العوامل النواحي الرئيسية التي يتوقف نجاح
المشروع عليها . فان خطة انشاء مشروع جديد تتضمن الاقتران
بواسطة الرجال لسلعة معينه في مشروع معين يقع في قطاع معين .
وهذا ما يستدعي دراسة القطاع ، والمشروع ، والمنتجات ، والرجال

(١) القطاع

ان كثير من المحللين يدرسون المنتجات المرتقبه في
القطاع واحتمالات النمو والتقدم لهذه المنتجات . وعند دراسة
الجدوى فانه من المهم اثاره التساؤل حول احتمالات نمو القطاع .
فالمشروع الجديد سوف يبذل كثير من الوقت والمال من اجل توسيع
مؤرة السلعة في اذهان المستهلكين ، وحيث يجب عليه تأكيد
موقعه في السوق . وسوف تتوقف مكانة المشروع على الموقف في

القرارات الاستثمارية للمنتج والأسواق

-١٢٥-



القطاع الذى يقع فيه المشروع وما إذا كان القطاع نفسه فى حالة نمو ام حالة سكون ام حالة انحسار .

ففى السوق النامى فان الفرص تكون مواتية وتكون قدرة المشروع على التحرك كبيره ، عكس القطاع الذى يمر بحالة انحسار . وهكذا فليسوف يكون من الصعب تحديد المستهلكين المرتقبين فى حالة السوق المضمحل ، فبينما يمثل القطاع السدى يتجه الى الانحسار فرص كبيره ، مثال ذلك قطاع النسيج وقطاع الاحذية ، الا انه يبدو من الخطر استثمار الوقت والمال فى مثل هذه المشروعات . ويمكن استخلاص فكرة " الحفرة الخاوية " من هذا التحليل ، والتي تقوم على أساس ان هناك فرص قلبه لانشاء المشروعات فى مثل هذا القطاع ذو معدل النمو الضعيف .

اما فى حالة القطاعات التى تمتلئ بالامل ، فستتجه الاتجاهات ستكون مختلفة وذلك لان الاجزاء المكونه للسوق لست تمثل نفس الاهمية لكل الاطراف وسيصبح المشروع الاكثر قدرة على اتقان فنون الانتاج المتطورة هو صاحب الفرصة الاكبر فى التواجد فى السوق . ومهما كان نوع الانتاج فليسوف تكون المنافسة قوية ، ومع ذلك فان التحليل الاستراتيجى فى دراسة الجدوى سوف يتيح دراسة امكانية تواجد المشروع الجديد ، فى اطار معرفة المسافة او الفرق بين التكنولوجيا التى تمتلكها الشركات القائدة ، وتلك التى يمتلكها المشروع المزمع انتاجه .

ومما لاشك أن القطاعات لا تتشابه ، وسوف يشعر المستثمرون بقدراتهم على التعايش في قطاعات انتاجيه معينه بدرجة اكبر من القطاعات الاخرى ، مثال ذلك قد يشعر البعض بالميزات النسبيه للاستثمار في الصناعة ، أو الزراعة بينما يشعر البعض الاخر بالمميزات النسبيه للاستثمار في قطاع الخدمات .

وعند مناقشة القطاع يجب دراسة " عوائق الدخول " لهذا القطاع ، وهي التي تتمثل في الشروط المفروضة على المشروعات الجديده التي ستدخل الى القطاع ، او المعوقات التي توضع لعرقلة دخول المشروعات الى القطاع . مثال ذلك فان المشروعات " الحرفيه " فان عوامل النجاح التي يجب ادراكها هي جودة الاعمال اليدويه ، بينما العوامل الواجب توافرها في مشروع للتدريب سوف تكون المعرفه الكامله للمحيط ودرجة توافر مدربين مهرة ، وفي حالة المشروع التجارى فان كفاءة رجال البيع هي العامل المهم ، فاذا تيقن المستثمر طبقا لهذه الدراسة انه لا يمتلك المؤهلات التي تمكنه من عبور هذه العوائق للدخول الى القطاع فان الفشل الاكيد سيكون هو المصير .

(ب) المشروع

في اطار نشاط اقتصادى تم تحديده بدقة ، فان المشروع ذا التكلفة الاقل سوف يكون ذلك الذى لديه خبره كبيره في هذا

النشاط . ولذلك يستطيع المشروع تطبيق فكرة الانتاج الكبير مما يخفض من التكلفة ، كما ستكون لديه قوة ابتكاريه دافعه لابتكار السلع الجديده ، والطرق الجديده للانتاج ، ولذلك فعند دراسة الجدوى للمشروع الجديد فانه يجب التنبيه الى انه ليس من الحكمة الدخول مباشرة فى منافسه مع المشروعات القائمة. والتي تسيطر على السوق ، وحيث ان اسلحة المنافسه لن تكون فعاله ، ولذلك فمن المفضل ان يحاول المشروع ان يخط مسوره متكامله وخاصة لمنتجاته . ويمكن اعطاء هذه الموره الحسنه عن المشروع باظهار امكانياته المرتقبه للنمو ، وبتأكيد ذاتية المشروع بالتركيز على قيمه الخاصه ، واتجاهاته ، ومدى اختلافه عن الاخرين .

(ج) المنتج

عند انشاء المشروع فان المنتج الذى يقدمه المشروع سوف يمثل اشباع حاجة ، ويؤدى وظيفه معينه . وهذا مايمكن ان يطلق عليه " مجال النشاط الاستراتيجى " . ان النجاح لايتحدد فسى البدايه فلايمكن توقع النجاح الفورى للمنتج فى الاسابيع الاولى او الشهور الاولى ، ولكن هذه النتائج سوف تتأكد بلاثه فى السنوات الاولى للانشاء ، ولاسيما بعد عبور السنه الاولى ، والسنه الثانيه . ان ميلاد المنتج ليس مشكله ، ولكن المشكله هى النمو والاستمرار

ولتأكيد هذا المفهوم ، نقدم المثال التالي : قرر أحـد المستثمرين إنشاء مشروع لبيع ادوات التجميل للنساء الشابات بالمراسله ، ان البيع بالمراسله سوف يشمل " المجال الاستراتيجى للنشاط " والذى يتكون من " المستهلكين ، المنتجات ، فنسـون البيع " وعند التوسع فسيكون امامه احدى طريقتين اما البحث عن عملاء جدد ، أو تقديم منتجات جديده . ففى الحالة الاولى عليه ان يبحث عن مستهلكين جدد ، أى التوجه الى كل النساء ، وسوف يتخصص فى نفس النشاط . وسيكون الخطر الذى سيتعرض له هو ضرورة تكثيف الاستثمار لتغطية كل السوق . ولكن سيكون له مصدر قوه وتكمن هذه القوه فى تخصصه فى منتج واحد مما يجعل له ميزه تمكنه من التوسع الافقى . اما فى الحالة الثانية وهى تقديم منتجات جديده ، فهنا سوف يعمل على توسيع نطاق السلع المعروفيه ، كأن يبيع الكتب مثلاً مع ادوات التجميل ولكن فى هذه الحالة فلن سوف يحتفظ بنفس عميلاته الاعتيادىات من النساء الشابات . والاختيار هنا يتركز فى قدرته على استغلال خبراته فى البيع بالمراسله الى النساء الشابات لمنتجات اخرى . وسيمثل هذا نوع راسى فى نفس السوق للمستهلكين . وسيكمن الخطر اذن فى دخوله امام شركة كبيره لادوات التجميل فى مجال المنافسة فى نفس السوق . وطالما ان المستثمر الجديد لن يستطيع ولن يتمكن من استخدام الاسلحة المتاحة بها على اللوقوف امام

المنافس الكبير ، فانه سيفكر كثيرا قبل طرح اى منتج جديد وسيقوم بحساب دقيق للعوائد المالية الممكنة من وراء هذا المنتج . ولذلك فان المشكلة التى ستواجهه لن تكون فى كيفية مياغة السيناريو الامثل ولكن ستكون مشكلة هى قدرته على الرؤية المستقبلية ، وقدرته ايضا على التصنيع من الباطن اى استخدام الكفاءة والتكنولوجيا الموجودة لدى الآخرين .

فى الواقع فان المنتج الجديد يبدأ ولديه قدرات خاصة تميزه فى نواحى معينة عن غيره من المنتجين ، لذلك فانه حتى يمكن ان ينجح فلا بد ان يعتمد على الآخرين . ولذلك فان على المستثمر ألا يتردد فى عمل علاقات مع شركات اخرى للاتفاق على انتاج بعض الاجزاء التى لن يتمكن هو من انتاجها بنفس كفاءة هذه الشركات . لان القيام بانشاء مشروع على التركيز على نواحى فنية لايمكن السيطرة عليها بسهولة او بمعنى أوضح لايمكن اتقانها بسهولة سيمثل كارثة للمشروع .

الافراد

يمثل الافراد العامل المهم والذي يجب دراسته فى " الملف الاستراتيجى " الذى يعده المستثمرين ، فان مرحلة انشاء المشروع تلتقى التواجد الكامل لاصحابه طول الوقت كما يقتضى التأييد الكامل لكل الافراد الذين يعملون داخل المشروع فى هذه المرحلة .

فإذا لم تكن العلاقات مع هؤلاء الافراد وطيدة ، فلن يتحقق الشيء الكثير . فالمستثمر لو حده لن يستطيع عمل كل شيء ابتداءً من " الملف الاستراتيجي " حتى قيام المشروع وتثفيله . كما أن هؤلاء الافراد هم الذين سي طرحون فكرة المشروع بالسوق ويعضدونه منتجاته . ولذلك فان المستثمر يحتاج على الأقل الى عام كامل حتى تنفع الفكرة وتكون مقبولة سوقيا لان مجرد ثبوت القصور سيكون سبب الرجوع وسبب التعديل .

الفصل السادس

الاطار العام لدراسة الجدوى

- المقصود بدراسة الجدوى
- مجالات دراسة الجدوى
- عمومية دراسة الجدوى
- من الذى يقوم بدراسة الجدوى
- انواع دراسة الجدوى
- الدراسة المبدئية
- الدراسة التفصيلية

الباب الثالث

مكونات دراسة الجدوى

الفصل السادس : الاطار العام لدراسات الجدوى

الفصل السابع : دراسة الجدوى التسويقية .

الفصل الثامن: دراسة الجدوى الفنية والانتاجية

الفصل التاسع : دراسة الجدوى التمويلية

الفصل العاشر : دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومى

والربحية الاجتماعية .

الفصل السادس

الاطار العام لدراسة الجدوى

المقود بدراسة الجدوى

يقصد بدراسة الجدوى مجموعة الدراسات المتخصصة التي يقوم بها المسؤولين عن الاستثمار وذلك بقصد التأكد من صلاحية المشروع المزمع تنفيذه ، وللتأكد ايضاً من أن فكرة الاستثمار في هذا المشروع هي الأفضل . فغالبا ما يكون امام المستثمرين مجموعة من الاختيارات البديله ، ولذلك فان المقارنة بين هذه البدائل واختيار أفضلها لابد أن يعتمد على معايير معينة ، وتقدم دراسات الجدوى مجموعة من المؤشرات التي تدل على نجاح الفكرة في المستقبل ، وامكانياتها في تحقيق ارباح لاصحاب المشروع ، وتحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية على مستوى الدولة . وتتضمن دراسة الجدوى مجموعة من الابحاث والدراسات المتعلقة بالمستقبل في مجالات متعددة (الناحية المالية ، الناحية التسويقية ، الناحية الفنية ، ... الخ) وهي ما يطلق عليها دراسات الجدوى التسويقية ، والفنية ، والمالية ، والاقتصادية . وتستمد دراسة الجدوى أهمية كبيرة في ظل الوضع الحالي وذلك لانه طبقا للمشاكل والظروف الاقتصادية التي يمر بها العالم والتي تؤثر على أنشطة كل المشروعات في الدول المختلفة

فان قراءة المستقبل ، ليست سهلة ، كما ان التفسيرات السريعة والمتلاحقة تجعل من الصعب وضع صورة دقيقة عن المستقبل ، نتيجة ارتفاع معدلات الخطر .

وتتضمن دراسات الجدوى اعداد التصور العام عن الفرص الاستثمارية المتاحة ثم دراسة كل فرصة من هذه الفرص ، حتى يمكن المقارنة بين هذه الفرص ، اخذا في الاعتبار لحواضر الاستثمار في ظل الظروف البيئية المحيطة .

مجالات دراسة الجدوى

تتضمن دراسة الجدوى الاستثمارية ، تقييم فمرة المشروع الاستثماري للتأكد من أن هناك فرصة استثمارية وأن هذه الفرصة سوف يترتب عليها تحقيق عائد مناسب على الاموال المستثمرة وان هذا العائد أكبر من العوائد التي يمكن تحقيقها لفسى مشروعات اخرى بديلة .

ولا تتعلق دراسات الجدوى طبقا لهذا التقديم بالمشروعات الجديدة بل يمتد المجال ليشتمل على عدة مشروعات اخرى لفسى نطاق المشروعات القائمة ايضا .

ويمكن القول بصفة عامة ان دراسات الجدوى تشمل : -

(١) المشروعات الجديدة بالطبع وذلك عند قيام مستثمر أو مجموعة

من المستثمرين بدراسة جدوى انشاء مشروع جديد .

(ب) في المشروعات القائمة تتضمن دراسات الجدوى دراسة جدوى استثمارات التوسع ، سواء باضافة طاقة انتاجية جديدة ، او باستغلال الطاقات المتاحة فوق طاقة التشغيل الحالي . كما يتضمن دراسة جدوى تجديد واحلال الآلات .

(ج) تتضمن ايضا دراسة الجدوى دراسة المنتج الجديد ، وطرق طرحه في السوق وجدوى الاستثمار في هذا الانتاج . كما قد تتضمن ايضا دراسة طرق الانتاج الجديدة ، او خطة الانتاج الجديد لنفس المنتج الحالي .

(د) تتضمن دراسة الجدوى دراسة تطبيق التكنولوجيا الجديدة في الانتاج ، وتهم هذه الدراسة بصفة خاصة الدول النامية التي تسعى الى نقل التكنولوجيا الجديدة والتي قد يترتب عليها زيادة في حجم الانتاج ، وتقليل في عدد العمال يصاحبه استثمار فخم في رأس المال .

(هـ) تتضمن دراسات الجدوى دراسات الاستثمار لغزو سوق جديد سواء كان هذا السوق في داخل الدولة ام خارجها . وذلك لان غزو السوق سوف يترتب عليه اتفاق مبالغ استثمارية كبيرة ولا بد من مقارنة العائد المتوقع بالتكلفة المتوقعة وكذلك ضبط هذه الدراسات بالفوائد الاجتماعية والاقتصادية والسياسة التي يمكن ان تعود على الدولة من وراء فتح

هذا السوق . حيث في بعض الاحيان ترتبط استراتيجية الدولة العسكرية أو المياسية بضرورة التواجد الاقتصادي لوحدات المشروعات بالخارج .

(و) تتضمن دراسة الجدوى امكانيات تطبيق اساليب ادارية جديده ، بتكنولوجيا الادارة فقد تفكر ادارة المشروع التوسع فى استخدام الحاسبات الآلية ، أو الاعتماد على اسلوب ادارى جديد يقتضى استثمارات كبيره سواء فى الادوات او العاملين وهنا ايضا يجب ان تكون هناك دراسات للجدوى .

عمومية دراسة الجدوى :

لا تقتصر دراسات الجدوى على المشروعات الصناعية فقط بل تمتد لتشتمل على كثير من المشروعات الاخرى مهما كانت نوعيته هذه المشروعات .

وعموما يمكن تقسيم المشروعات الى عدة انواع : -

- (١) من حيث الهدف : تنقسم المشروعات الى "١" مشروعات تهدف الى تحقيق الربح . "٢" ومشروعات لاتهدف الى تحقيق الربح وقد تسعى هذه المشروعات الى تحقيق خسائر مخطئه (مثال ذلك المشروعات التى تقتضى دعم صناعى من الدولة) كما قد تهدف الى تغطية التكلفة فقط . "٣" ومشروعات غيريه تهدف الى تقديم خدمات ومساعدات اجتماعية وخيرية .

(ب) من حيث طبيعة النشاط : فهناك المشروعات الزراعية ،
والتجارية ، والصناعية ، ومشروعات الخدمات .

(ج) من حيث الملكية : فهناك مشروعات مملوكة للقطاع الخاص
وهناك مشروعات مملوكة للقطاع العام ، ومشروعات مملوكة
للحكومة ، وللقطاع التعاوني ، أو القطاع المشترك أي بين
الملكية الأجنبية والملكية الوطنية .

ومهما كانت أنواع هذه المشروعات ، فإن أي نشاط استثماري
يجب أن يخضع لدراسات الجدوى ويتساوى في ذلك كل المشروعات .
فلو فكرت الدولة في شق طريق جديد ، أو فتح مدرسة جديدة ، أو فتح
قسم شوطة جديد ، فهذا يخضع لدراسات الجدوى تماما كما يخضع
المشروع الزراعي ، أو الصناعي ، أو التجاري وحتى المشروعات
الخيرية أيضا . ولكن معايير المقارنة بين التكلفة والعائد
سوف تختلف إلى حد ما فالعائد المنتظر تحقيقه من المشروعات
الحكومية لن يتم قياسه بالربح أو بالعائد على رأس المال المستثمر
ولكنه سيأخذ بعدا اجتماعيا أو اقتصاديا أو سياسيا . وبخلاف
المنطق فإن أي استثمار زراعي أم صناعي أم تجاري أم للخدمات
يجب أن يخضع للدراسات المتعلقة للجدوى .

من الذي يقوم بدراسة الجدوى :

قد يمهّد المشروع إلى أحد الأقسام المختصة في مهمة القيام

بدراسة الجدوى . وبالطبع فان طبيعة المشروع الاستثمارى هى التى تحدد الجهة التى ستوكل لها مهمة دراسة الجدوى . مثال ذلك قد يكون قسم أو ادارة بحوث السوق فى حالة طرح المنتجات فى سوق جديد، كما قد توكل هذه المهمة الى قسم الانتاج . وقد توكل الى الادارة المالية . وقد يتم تشكيل لجنة خاصة من الادارات المتعدده بالمشروع للقيام بهذه المهمة . كما أن حجم المشروع الاستثمارى يؤثر ايضا على الجهة التى ستقوم بالدراسة فقد يوكل الى مكتب استشارات خارجى مهمة القيام بهذه الدراسة كما قد يستدعى الامر الاتصال بعدة مكاتب استشارية لتتعاون فى دراسة النواحي المختلفة . وفى حالة الاقتراض من البنوك فإن البنوك تشترط قيام جهات معينة باجراء هذه الدراسات . وفى حالة طرح مشروعات معينة لاجتذاب رؤوس الاموال الاجنبية فان حكومات الدول النامية ، تقوم بواسطة اجهزة تحددها هى باجراء دراسات للجدوى ، ثم تقوم هذه الجهات بنفسها أو بمعاونة اجهزة حكومية اخرى بترويج هذه المشروعات فى اسواق الاستثمار فى الخارج . اما فى حالة المستثمرين فقد يقوم المستثمر بواسطة اجهزته باعداد هذه الدراسة أو يهده بها الى المكاتب المتخصصة .

انواع دراسات الجدوى :

تمر دراسة الجدوى بمراحل معينة تبدأ بالمرحلة المبدئية دراسة الجدوى ثم يتم التعمق فيما بعد ، عندما يتم التأكد

من صلاحية الفكره الاستثمارية ، وذلك باجراء مجموعة متكامله من الدراسات . ويتوقف اجراء هذه الدراسات التفصيليه على مدى صلاحية الفكره الاستثمارية فقد يتم التوقف عند المرحله المبدئيه ، عندما تتأكد عدم صلاحية الفكره أو عدم جدوى استغلالها اقتصاديا .

الدراسة المبدئية

ولقد سبق ان بينا عند دراسة المدخل الاستراتيجي ان هذه المرحله من أهم المراحل ، ويجب أن يعطى لها الاهميه الكبيره لان نجاح المشروع الاستثماري ككل يتوقف على مدى الجهد والتعمق الواجب اعطاها في هذه المرحله . كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن ان تسهم في تسهيل مهمه اجراء الدراسات الأخرى المتعلقة ولقد سبق ان بينا النواحي التي تشملها هذه الدراسة .

الدراسة التفصيلية :

وتهدف هذه الدراسة الى التأكد من أن المشروع ستكون له فوائد او عوائد تفوق التكلفة او التفضيات المبدوله في سبيل انشائه ، وأن هذه العوائد سوف تستمر لفترة طويلة تناسب مع العمر المتوقع للمشروع الاستثماري .

وتبدأ هذه الدراسات بالنواحي القانونية والمبئيه وذلك للتأكد من تناسب المشروع ، واتساقه مع القوانين الساعده ولتت

تحكم الاستثمار ، سواء من الناحية الاجرائية أو من الناحية الضريبية .

وللتأكد من عدم وجود قيود ستفرض مستقبلا على المشروع . وكذلك لكي يتأكد اصحاب المشروع من عدم وجود عوائق بيئية تعوق المشروع . ثم تبدأ بعد ذلك الدراسة التسويقية للتأكد من وجود سوق مرتقبه للمنتجات المزمع انتاجها ، ولدراسة حجم الطلب المتوقع ونوعه ، ومعدلات نموه في المستقبل . وتهدف هذه الدراسة الى تقييم الفرص التسويقية والتأكد من أن هناك فرص مستقبلية .

كما تتضمن ايضا هذه المرحلة التفصيلية الدراسة الفنية وهي التي تشمل على دراسة ، كل ما يتعلق بالتنفيذ من الناحية الفنية ، سواء من حيث اختيار موقع المصنع في حالة المشروعات الصناعية ، أو موقع التنفيذ ، أو في حالة المشروعات الاخرى . وسواء من حيث المراحل الانتاجية المختلفة ، وتكلفة كل مرحلة من هذه المراحل . وتتضمن ايضا الدراسة المالية وتقييم المخاطر الاستثمارية ، وتحديد معدل العائد على الاموال المستثمرة . وتتناول الدراسة التفصيلية ايضا دراسة الربحية الاجتماعية ، وتحديد معدل العائد الاجتماعي ، وجدوى الاستثمار على المستوى القومي .

الفصل السابع

دراسة الجدوى التسويقية

- مقدمه
- الجدوى التسويقية وخصائص المنتج .
- دراسة الجدوى وسياسة المنتجات .
- دراسة الجدوى وسياسة التعمير .
- دراسة الجدوى وسياسة التوزيع .
- دراسة الجدوى وسياسة التسويق .
- الجدوى التسويقية ودراسة المستهلك المرتقب .
 - المستهلك المرتقب .
 - كمية الطلب .
 - وقت الطلب .
- الجدوى التسويقية ومطابقة العرض للطلب .
- فنون التنبؤ ودراسة الجدوى .
 - التنبؤ بالمبيعات .
 - الاسس العلمية للتنبؤ بالمبيعات .
 - اساليب التنبؤ بالمبيعات .
- الاتجاهات الخطية .
- الاتجاهات غير الخطية .
- الاخذ في الاعتبار لمتغيرات معينة .
- التنبؤ بالمبيعات طبقا لقانون الاحتمالات .

الفصل السابع عمم

دراسة الجدوى التسويقية عمم

مقدمه :

يمثل التفكير المتأنى قبل طرح المنتجات مسألة أساسية لتفادي الأخطاء الخطيرة وهذا هو الجانب الاستراتيجي في الجدوى التسويقية . إلا أن الأمر يمتد لتحديد الاختيار المتكامل المتأنى للمشروع الاستثماري بحيث يترتب على هذا التحديد الإطار العام لعملية البيع المتوقعه . ففي الواقع فإن المرحلة الأكثر أهمية في دراسات الجدوى هي دراسة الجدوى التسويقية . فالمبيعات هي العامل المحرك لدورة التشغيل والانتاج ، وهي المحرك أيضا للدوره المالية . ولكن حتى يمكن تحقيق وانجاز الخطوات التسويقية فإنه من الواجب مطابقة امكانيات المشروع (العرض المتوقع) على سلوك المستهلكين المرتقبين (الطلب المتوقع نظريا) . وهذا معناه بكل بساطة الاجابة على الاسئلة التالية :-

(1) ماهي خصائص المنتج المزمع طرحه في السوق ؟

(2) ماهي خصائص المستهلك المتوقع ؟

(3) كيف يمكن مطابقة العرض بالطلب المتوقع ؟

وتتدخل هذه العوامل لترغم المستثمر على تعديل منتجاته ومكوناتها وطريقة بيعها لتتلائم مع رغبات المستهلك المتوقع .

وذلك لان البحث عن تلائم المستهلك المتوقع مع المنتج المزمع انتاجه وليس العكس سوف يهمل البحث عن الوجود الفعلى للسوق حقيقى للمنتجات ، ويعرض المستثمر الى خساره فرضى مؤكده .

أولا : الحدودى التسويقية وخصائص المنتج

بادئ ذي بدء ينبغي الإشارة الى أن كل المنتجات لا تتشابه تماما ، وسيظل كل مشروع يحتفظ لنفسه بشخصية متميزة ، وبمنتجات متميزة ايضا . ولذلك فمن الصعب ان توضع صورة واحدة لكل المنتجات فى كل القطاعات . ومع ذلك فعند تحديد المكونات والخصائص العامة لكل المنتجات ، فان يمكن الوصول الى تحديد لغة عامة للتعامل ، لتسهيل الاتصالات بين المنتجين والموردين والمستهلكين وبهذا الشكل يمكن للمستثمر ان يعطى صورة متميزة للمنتج الذى يرغب فى تقديمه فى السوق .

وعموما فان كل العناصر القابلة او غير القابلة للاستهلاك تمثل منتجات متوقعة سواء كانت للبيع أو للايجار . فان الخدمة او السلعة او الفكرة يمكن ان تكون منتجات متوقعة . وعموما فان الخدمات او الافكار أو السلع تشترك فى خصائص معينة . فالخصائص الملازمة للمنتجات تتعلق : (١) بمكونات المنتج نفسه وتشكيلته (٢) وبالتسعير (٣) وتحديد طرق واساليب التوزيع (٤) وسياسة الترويج المختاره ، وتتعلق سياسة الترويج المختاره بشخصية المستثمر ، وبالمורה التى يرغب اعطاها للمشروع من

خلال خصائص المنتجات التي يقدمها . فكل خاصية من هذه العناصر السابقة تمثل عنصرا من عناصر " الخليط التسويقي " Marketing Mix . ويجب عند دراسة الجدوى التسويقية تحديد الخلطة المتوقعة أي النسب المختلفة لكل عنصر من هذه العناصر أي هل سيتم التركيز على الجودة أم السعر أو على طريقة التوزيع أو وسائل الترويج ، وكيف سيتم التركيز على خلطة معينة من هذه الخصائص .

دراسة الجدوى وسياسة المنتجات

ان كل جانب من جوانب هذه السياسة يمثل متغيرا يمكن أن يركز عليه المستثمر عند دراسة الجدوى التسويقية . فجملة هذه الجوانب السابق تحديدها جيدا يجب ان تسمح ببيع مجموعة متكاملة من المنتجات وهذه الجوانب هي : مجموعة المنتجات ، واسم الماركة والخلاف والجوانب الخاصة لكل منتج .

(١) فمن حيث مجموعة المنتجات أو التشكيلة المتوقعة بيعها فإن دراسة الجدوى سوف تسمح للمستثمر بالحصول على صورة متكاملة من أجزاء السوق المختلفة ، حتى يمكن توقع الردود المحتملة على الرغبات المتوقعة للمستهلكين . وطبقا لذلك فإن على الشركة المستثمرة ان تتوقع ضرورة اضافة منتجات مكمله وليست بديله للإجابة على الرغبات المتجددة للمستهلكين

مثال ذلك شركة الاحذية التى تقدم تشكيله مختلفة للاحذية او مكتب الاستشارات التى يقدم تشكيله متكاملة من الخدمات وكذلك شركة الادوات المنزلية التى تعرض مجموعة كبيره من الخسالات . وفى كل هذه الحالات فان التشكيله مكمله وفى حدود الامكان ليست تبادليه .

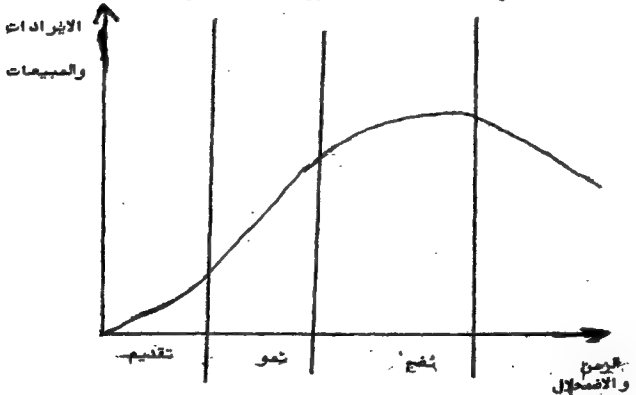
(٢) ومن حيث الاسم او الماركة فان الاسم لابد أن يعكس الفكره العامة التى يريد المستثمر ان يعطيها للمنتج . ولذلك فعند دراسة الهدوى لابد من التأكد من أن هذه الفكره لم يسبق ان اخذ عنها براءة اختراع ، وايضا يجب أن يوضع فى الجهات المختصه الاسم او الاختراع الجديد .

(٣) ومن حيث العبوه والغلاف فان هذا المجال غالباً ما يهمل عند دراسة الهدوى التسويقية تحت حجة ان هذا تفصيل من التفصيلات التى يجب دراستها فيما بعد . ولكن فى الواقع فان المستهلك يعطى أهمية كبيره للغلاف والطريقة لتقديم السلعة التى سيشتريها مهما كانت نوعياتها . مثال ذلك امواس الحلاقة التى تستهلك لمرة واحدة ، واعلانات السينما أو المسرح وطريقة تعبئة اللحوم ، وغلاف المطبة ... الخ .

ويجب عند دراسة الهدوى التسويقية ان تتضمن هذه الدراسة امكانية التحديد الواضح للشكل المتميز للمنتج المطلوب تقديمه

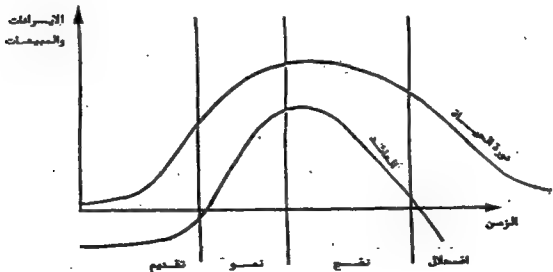
للسوق ، ومدى امكانية هذا الشكل المتميز على تحقيق المبيعات وجذب المستهلكين . وعلى ذلك فقد يتم في اطار سياسة التشكيل والتنوع تقديم سلعة معينة غير مهمة وذلك تمهيدا لتقديم سلعة أخرى تابعة أكثر أهمية . وتكون هذه الطريقة هادفة الى تأكيد مكانة المشروع في السوق . وقدرته على الاحتفاظ بصورة المشروع الذي يحافظ دائما على تقديم السلع ذات الجودة المرتفعة وفي داخل المجموعة او التشكيلة فان كل منتج يمر بدورة حياة معينة تمر بعدة مراحل للنمو من التقديم حتى النمو ثم الاضمحلال . وتمثل كل مرحلة من هذه المراحل موائمه مستمرة بين المنتج ومتطلبات المستهلكين .

ويمثل الشكل التالي دورة حياة المنتج



ويعكس هذا الشكل حقيقة مؤكده تعبر عن وجود المنتج في السوق ودرجة تعايشه لكل منتج تم تقديمه للسوق لابلــــد أن يؤخذ في الاعتبار ان مصيره يوما ما هو الموت مهما طال أو قصر تواجده في السوق . وهذه هي الفلسفة التي يجب ان تتبناها دراسة الجدوى التسويقية " فليس هناك منتج ابدى " . لذلك يجــــب أن تتسع الدراسة لتشمل الامكانية المستقبلية لاحتلال منتجات اخرى وهذا مما يستدعي الدراسة التفصيلية لجميع مراحل التطــــور المتوقعة في دورة حياة المنتج . .

ومفهوم دورة حياة السلعة من المفاهيم الهامة عن دراسة الجدوى : لانه يتوقع تماما فغوط السوق المختلفة ، كما يتوقع أيضا مقدار الاستثمار المطلوب . ولذلك يمكن عمل علاقة متوازيه بين دورة حياة المنتج ، وبين امكنياته على تحقيق عائد مجزى ويمكن ترجمة ذلك في الشكل التالي :-



ولذلك فمن المفعل دائما ربط منحني دورة حياة السلعة بمنحني الربحية المرتب عليه . وتقوم هذه الفكرة على اساس أن المشروع الذي لا يتمكن في المرحلة القموى " وهي النضج " لدورة حياة منتجاته من تدبير المصادر المالية الكافية التي تمكنه من تمويل منتجات جديدة في مرحلة " التقديم " فان هذا المشروع سيكون معرضا لانخفاض في المبيعات والارباح وسيكون في حالة عسدم مقدرة على مواجهة المنافسين والظروف البيئية المتغيرة ولن يستطيع الصمود امام تقلبات الطلب .

وعموما فهناك اربعة عوامل رئيسية تؤثر على دورة حياة المنتج ويجب عند اعداد دراسة الجدوى التسويقية ان يتم اخذها في الحسبان حتى يمكن تقييم والتنبؤ بسلوك منحني دورة حياة كل سلعة وهذه العوامل هي :

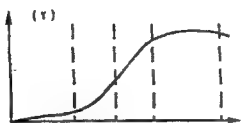
- (أ) مراحل واجراءات تبني وطرح المنتج الجديد بالسوق .
 - (ب) موقف المنافسين .
 - (ج) درجة التطور التكنولوجي
 - (د) التطور المتوقع في احتياجات المستهلكين المرتقبين .
- والشكل التالي يبين نماذج مختلفة لسلوك منحني دورة حياة السلع .

دراسة الجدوى وسياسة التسعير

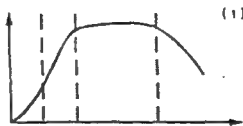
ان السعر متغيرا ليس جامدا ، وحتى يمكن ان تتحاشى الشركة عملية التخفيض المستمره فى الاسعار لضمان رقبه واسعه خصوصا فى بداية طرح المنتج بالسوق وحتى يمكن ان تتحاشى ايضا مبالغة المستهلكين بالسوق فى استغلال هذا الموقف وطلب الكثير من التخفيضات ولذلك فانه من المهم عند تحديد السعر مراعاة مايلى :-

- (١) بجانب تحديد سعر ثابت على الشركة ان تجدد العلاقة بين
سعر المنتج واسعار غيره من المنتجات فى نفس المجموعة .
 - (ب) توقع الخصومات التى يمكن اعطاها للمستهلكين المرتقبين.
- ولذلك فانه من الواجب قياس مرونة المبيعات بالنسبة
للمعر ، أى امكانية زيادة المبيعات نتيجة انخفاض السعر ،
او الحالة العكسية الخسارة التى يمكن ان تتحقق نتيجة ارتفاع
الاسعار وانخفاض المبيعات .

ويلاحظ انه عند دراسة الجدوى فمن الصعب قياس هذه المرونة
ولذلك فان النصيحة الوحيدة التى يمكن تقديمها هى ضرورة الرجوع
الى المنافسين لمعرفة اسعار السلع الشبيهة أو قريبة الشبه
بالمنتجات المطلوب تقديمها للسوق .



تجارب طويلة



ليست هناك تجارب



شعلة نهار



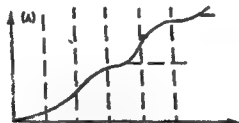
شعلة نهار مع سوق



لعل



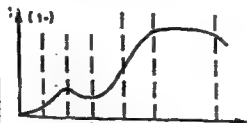
دورة طويلة



دورات متجددة



بداية جديدة



تقديم متجدد



المسودة

دراسة الجدوى وسياسة التوزيع

تعتبر سياسة التوزيع من العناصر المهمة في المزيج التسويقي .
Marketing Mix والتي على اساسها يمكن للمستثمر ان يجهز
جملة للبيع ، فان اختيار منافذ التوزيع الجيدة يمثل ناحية
مهمة خصوصا من انشاء المشروع الجديد ، او عند طرح المنتجات
الجديدة في السوق ، وهل سيتم الاعتماد على موزعين ، ام تجار
التجزئة ، ام تجار الجملة ، ام البيع بالمراسلة ، وهذا كله
ما يمثل المجهول بالنسبة للمستثمر . لذلك فعد دراسة الجدوى
يجب التنبيه للعوامل التالية : (أ) الهامش الذي يمكن ان تحققه
كل قناة من قنوات التوزيع المختلفة ، (ب) رقم الاعمال الذي
يمكن ان يحققه كل موزع ، (ج) درجة تأثير قنوات التوزيع على
صورة السلعة لدى المستهلك ، (د) التكاليف الثابتة الشهرية
لكل حل من الحلول بالمقارنة بدرجة التأكد من تحقيق مدد يغطي
هذه التكاليف ، (هـ) وكذلك دراسة علاقات القوى بين طرق التوزيع
المختارة وبين المستثمر اى درجة التبعية بين كل منهما .

وعموما فان النصيحة التي يجب تقديمها في هذا المجال هي
ضرورة تحقيق درجة عالية من المرونة عند اختيار قنوات التوزيع
بما يحقق للمستثمر اى للشركة المزمع قيامها ، درجة عالية من
الاستقلال وعدم التبعية ، بشكل يسمح للمشروع الجديد بالتطور
في الاختيار المسبق ، ويسمح ايضا بامكانية علاج خطأ الاختيار

بسرعه . فالبدائية دائما بطيئة ومتأنية ولذلك يجب أن يحتفظ
المشروع بموقف يسمح له بالاختيار ، وذلك لتحاشي الأخطاء الفادحة
غير القابلة للإصلاح .

دراسة الجدوى وسياسة الترويج

يمثل الترويج السياسي الأكثر صعوبة في الخليط التسويقي
للمشروع الجديد . فاختراع منتج جديد يعني أن يوضع أمام المسؤولين
وسائل تمكنهم من جعل هذا المنتج معروفا وتسهيلا لبيعه ولبالخطوة
المستثمر والمورة التي يرغبها لمشروعه ومنتجاته تأخذ سياسة
الترويج عدة أبعاد (أ) اما عن طريق الاعلانات المعنوية أو المسموعة
أو المكتوبة . وتكون هذه الاعلانات مبنية على اساس المنتج ،
او تشكيلة المنتجات او على اساس المشروع ككل (ب) وقد يعتمد
المستثمر على المعارف المحلية أو الدولية ولاشك أن رسوم الاشتراك
المرتفعة وان كانت تمثل عبئا تمويليا على المشروع الجديد ، إلا أن
المعادن المستقبل يبرر مثل هذه التكلفة (ج) كما قد يعتمد
المستثمر على برنامج مكثف للعلاقات العامة . فمعما لاشك فيه أن
العلاقات المباشرة تحقق نتائج مذهلة في بيع السلع المختلفة .

ثانيا : الجدوى التسويقية ودراسة المستهلك المرتقب

تحتل دراسة المستهلك المرتقب مكانة هامة في دراسة الجدوى
وذلك لان التعرف على المستهلك الذي سيمثل الاساس في المشروع

الاستثماري ، وخطته التمويلية ، والاساس ايضا في وضع الاستراتيجية وليس المطلوب فقط هو تقدير اعداد المستهلكين المرتقبين ولكن المهم هو تحديد الاطار العام للطلب على المنتج الذي يقدمه المشروع .

وعلى سبيل المثال فلنقارنا طلب الشركات على الائلام الجافة ، وطلب المتزوجين الجدد على الغسالات ، والطلب على التليفزيون الملون في الاجل القصير ، والطلب على الثاليات في الاجل الطويل ، فاننا نجد ان هناك ثلاثة عناصر اساسية تكسب هذا الطلب وهي :-

(١) العميل أو المستهلك (ب) الكمية (ج) الوقت .

المستهلك المرتقب

حتى يمكن تحديد منتج قابل للبيع ، فان يجب ان نقوم بتحليل الطلب اي المستهلك المرتقب ، وهل المنتج المزمع انتاجه سيتم تقديمه الى مستهلك فرد أو وعده مميزه ، مثال ذلك بيع قطع فيار معينه والآت معينه الى مصانع معينه أو بيع بعض الخدمات الشخصيه ام هل سيتم تقديمه الى مجموعة متجانسه من المستهلكين . ويتم هذا التجانس اما حسب السن أو الجنس أو مستوى المعيشة ثم هل سيتم تقديمه الى كل القطاعات في المجتمع مثال ذلك الميسارة تباع للمشروعات والمصالح الحكومية كما تباع ايضا للافراد .

كمية الطلب :

وتمثل الكمية البعد الثانى فى دراسة الطلب المتوقع على المنتجات . وفى هذه المرحلة فان المهم ليس نوع المستهلك ولكن الكميات المحتملة التى يمكن لهؤلاء المستهلكين شرائها . وغالبا ماتخضع هذه المرحلة لعملية التقدير الشخصى ، وحتىى يمكن تفادى المبالغة فى تقدير الكمية المطلوبة فانه من المهم تحديد الطلب المتوقع بمستويات مختلفة ، بمعنى أنه اذا كانت الدراسات قد انتجت كمية اجمالية مطلوبة فمن الواجب ترجمة هذه الكمية فى صورة رقمية على مستوى اجزاء السوق المختلفة .

وتجب الاشارة الى أنه اذا كان الامر يتعلق بسلعة جديدة تماما فان الحساب سوف يكون افتراضيا ، اما اذا كانت السلعة معروفة فى السوق فان نصيب المشروع من الطلب الكلى على السلعة هو الذى سوف سيتمدد . وسوف يختلف هذا التقدير ايضا باختلاف درجات المنافسة ، وما اذا كان السوق قابلا للتوسع أم لا .

وفى حالة تشكيلة او مجموعة السلع فان التقدير سوف يكون اجماليا لكل التشكيلة ، ثم يتم من داخل هذا التقدير الاجمالى تقدير رقمى لكل سلعة من سلع المجموعة . ويسهم التقدير الكلى للطلب الاجمالى على مجموعة السلع لمازكة معينه فى اكتشاف عدم فاعلية مساهمة سلعة معينه داخل المجموعة

وقت الطلب :

عند انشاء المشروع فان المعرفة الكامله ، والسيطره على الوقت تمثل عاملا اساسيا . فكل شئ جزا من المستثمرين يبتغون في توقع الحركة التجارية للمشروع ، وتوقع رقم الاعمال والنتائج ويقللون من أهمية الوقت اللازم في مثل هذه الاحوال . ولقد سبق بيان الفجوه الكبيره بين مرحلة طرح المنتج او المشروع ومرحلة النفع التي سيمثل اليها ، فان الآمال المرتبطة بالسرعة فسي الوصول الى النتائج ، تعكس في طياتها احساس سيء او تجاهل للمشاكل والعقبات التي تعادف الانطلاق في البداية ، ولذلك فأن على القائمين بدراسة الجدوى ان يأخذوا في اعتبارهم تعديل العوامل التي يجب أن تجند لتحقيق رغبات المستهلكين ، وعليهم ايضا ان يتحسبوا لدراسة الابعاد الزمنية للطلب . وغالبا ماتقسم الفترات الى : (أ) الاجل القصير (من شهر الى ستة شهور) (ب) الاجل المتوسط من (٦ الى ٨ اشهر) (ج) الاجل الطويل من (٨ اشهر الى ٣ سنوات) . فان دراسة الطلب ودراسة النمو المتوقع فسي الاجل المتوسط سوف يسمح بتحديد اجزاء السوق التي يجب البدايه بفروها ، وسوف يسمح ايضا بتحديد الطعة التي يجب طرحها أولا لكل جزء من اجزاء السوق ، ولكل نوعيه من العملاء . ومما لا شك فيه أن هذا الجزء مرتبط ارتباطا كبيرا بالجزء الاستراتيجي حيث يرتبط هذا النوع برغبات وطموح المستثمرين واهداهم التي حددها المشروع .

ثالثا : الجدوى التسويقية ومطابقه العرض للطلب

ليس كافيا عند اعداد الدراسة التسويقية الفعاله ، أن يقوم خبير الجدوى باعطاء وصف تفصيلي لتطور الطلب وعلى منتجات المشروع ، ولكن المهم هو أن يمتلك نظره تأليفه لجميع العوازل التي تحدد هذا التطور ، وان يعرف جيدا تأثير كل عامل من هذه العوامل ، وهنا فقط يستطيع المستثمر ان يتخذ بوضوح قرارات فعاله .

ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة الى قسمين : -

(1) عوامل تخرج عن نطاق التحكم . وهذه العوامل تحدد الطلب

ولكنها لا تخضع لرقابة المشروع ، ويمكن ان تنقسم بدورها

الى ثلاثا انواع : -

١ - عوامل تتعلق بالمستهلكين وهي من حيث عدد الوحدات

سواء الافراد او الاسر أو المشروعات او المنظمات

الخاصة او العامة ، والتوزيع الجغرافي لهؤلاء المستهلكين ،

وكذلك من حيث الدخل المتاح للتصرف وانعكاس ذلك على

طريقة الشراء . وكذلك من حيث مستوى المعيشة ومستوى

الدوق العام للمستهلكين وانعكاس ذلك على درجة

الاخلاص المتوقعه للماركة ، ودرجة الحساسيه للمعصره

وأماكنيات استخدام نظام للاشارات .

٢ - عوامل تتعلق بالبيئة المحيطه وفلك من حيث النواحي

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والعرقية
والتكنولوجية وكذلك المؤثرات الدولية .

٣- عوامل تتعلق بالمنافسة : من حيث هيكل السوق وعمدد
المنافسين والاهمية النسبية لكل منافس ، وسلوك المنافسين
واتجاهاتهم .

(ب) عوامل تخفف للتحكم ، وهذه العوامل تؤثر على الطلب وتخفف
لتحكم المشروع وهي : -

(١) عوامل استراتيجية وتتعلق بسياسة المنتجات سواء مسن
حيث القرارات الخاصة بتشكيلة المنتجات (الجوده والموديل
والتغليف) ، وكذلك تلك المتعلقة بالسوق والماركة
وخدمات ما بعد البيع ، يضاف الى هذا القرارات الخاصة
بقنوات التوزيع ودرجة التعاون بين الوسطاء ، وهامش
الربح المسموح به للموزعين .

(٢) عوامل تكتيكية وتتعلق بقرارات وسياسات التسيير
والخصومات الممكنة ، وسياسات الاعلان وتكوين القووه
البيعيه والدور الذى سيقوم به كل فريق ، وتنظيم عمل
هذا الفريق .

رابعاً : فنون التنبؤ ودراسة الجدوى

على مر كل العصور ، حاول الانسان داخما ان يتخيل المستقبل
واصبح التنبؤ يمثل ظاهرة مهمة بالنسبة لكثير من المتخصصين فى

كل المجالات ، سواء كانت سياسية او اقتصادية او اجتماعية .
فالتنبؤ يمثل عملية تخطط لتنظيم الموارد والاحداث ، وهو بذلك
يمثل العمليات والمراحل المتتالية لتحديد الاهداف وتجنيسها
الوسائل والموارد الضرورية لبلوغ هذه الاهداف ، وتحديد
الاجراءات والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق هذه الاهداف .

ويهدف التنبؤ الى تحقيق فهم اكثر تعمقا واكثر وضوحا
للمستقبل وذلك بقصد ترشيد اتخاذ القرارات الاستثمارية ، وذلك
بمحاولة توقع النتائج المحتملة بدرجة كبيرة من الدقة طبقا
للاهداف العاجلة والبعيدة . وتعتمد عملية التنبؤ على تطبيق
فنون معينة أهمها : -

- ١ - المحاسبة : وبصفة خاصة المحاسبة التحليلية ، ولاسيما
تحليل حسابات الشفيل ، وتحليل التكاليف .
- ٢ - الاحصاء : وبصفة خاصة الاحصاء الوصفية وحسابات الاحتمالات
والتي تستخدم عمليا عند اتخاذ القرارات .
- ٣ - بحوث العمليات : وهي التي تنفع في خدمة الادارة كثير من
الفنون الرياضية التي تسمح بتسهيل حل المشاكل ذات البيانات
المعقدة والمتشابهة حتى يمكن الوصول الى الحلول بأسهل
الطرق .

- ٤ - المبرهنات التقديرية : وهي التي تقدم بيانات رقميه
ناتجة من التوقعات والتنبؤات المستقبلية وغالبا ماتكور

هذه البيانات المستقبلية عن فترة قصيرة .

التنبؤ بالمبيعات :

يقوم التنبؤ بالمبيعات بمدة اساسية بتحديد المبيعات المستقبلية من حيث الكمية ومن حيث القيمة . وذلك أخذاً في الاعتبار للاتجاهات والعوائق المفروضة على المشروع .

ويرتب على عملية التنبؤ الوصول الى وضع رقم متوقع لقيمة المبيعات ، يكون مصطلح التفاعل بين الكمية المتوقعة والسعر المتوقع . فإذا تم الرمز الى الكمية المتوقعة بالرمز p_1 والرمز المتوقع بالرمز P_1 فان رقم الاعمال المتوقع هو $\sum_{i=1}^n p_i$

ولننظر لنحلول فيما يلي تقديم فنون التنبؤ بالمبيعات من حيث الكمية . ولان تقدير القيمة يتوقف على كثير من العوامل اهمها :-

- (١) سياسات المشروعات المنافسة .

- (٢) سياسات الدولة ومؤثرات القانون .

- (٣) حركة التعامل في رؤوس الاموال ، وقيمة النقود في السوق ويقصد بذلك القوة الشرائية للنقود .

ومما لا شك فيه أن التنبؤ بالمبيعات له أهمية كبيرة ولا سيما في الاجل الطويل ، حيث يسمح ذلك بتخطيط الاستثمارات وترشيدها كما ان التنبؤ طويل الاجل بالمبيعات هو الاساس العملي لدراسات الجدوى . كما يسهم التنبؤ القصير الاجل في تسهيل دراسات الجدوى الانتاجية والفنية .

الاسس العلمية للتنبؤ بالمبيعات :

تنتج المبيعات من مجموعة من العوامل المعوتية على عوامل خارجية عن المشروع ، ومجموعة اخرى من العوامل التابعة من المشروع نفسه ، وحتى يمكن تفادى المبالغة في استخدام المعلومات او الفنون ، فانه يجب أن يكون نظام التنبؤ قائما على اساس ترشيد هذا الاستخدام ، مما يجهل على المشروع الوصول الى مؤشرات تعبر حقيقه عن اتجاهات المبيعات .

(١) تحليل المعلومات الماضية

ويسهم هذا التحليل في اعطاء مؤشرات من المبيعات الماضية ويمكن استخدام هذه المؤشرات كدليل يمكن الحكم به على سلوك واتجاهات المبيعات في المستقبل ويقوم هذا الدليل على افتراض ان اتجاهات المبيعات في الماضي سوف تحتفظ بنفس مكوناتها في المستقبل . ومن الافضل دائما التحوط في استخدام هذه التحليلات وتحصيها فقط على اعداد التنبؤ قصير الاجل ، لان الاتجاهات يمكن ان تتشعب لعدة اسباب : مثال ذلك (١) عند الدخول في مرحلة جديدة من مراحل دورة حياة السلعة ، لسلوك المبيعات في مرحلة معينه ماضية سوف يختلف من السلوك في المرحلة القادمة ، (٢) نتيجة للتطورات المتحدده التي تطرأ على هيكل السوق ، (٣) وكذلك نتيجة لتعدد واختلاف الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع .

تحليل البيانات والمعلومات الحالية

(١) المعلومات المتعلقة بالسوق

فمن المفيد ان يحلل المشروع على المعلومات الحالية عن السوق وبصفة خاصة من التواجد المحتمل لمنتجات المشروع في هذا السوق . وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من عدة مصادر أهمها : -

- اجراء الدراسات العمليه عن السوق والتي تتفمن تحليل المستهلكين بناء على عينة ممثله لهم . ويمكن ان يقوم المشروع بنفسه بهذه الدراسة ، كما يمكن ان يعهد بها الى تنظيمات او مكاتب اخرى خارجيه .

- استخدام الاستقصاءات وقوائم الاسئلة التي تملأ بواسطة رجال البيع ، بناء على معرفتهم التامة بالسوق . وتساهم هذه القوائم في اعطاء صوره مكمله عن المعلومات المختلفه بالسوق .

- يتم ايضا استخدام التحليلات الاقتصادية من المرونة ولاسيما مرونة المبيعات بالنسبة للسعر وهي التي تحسب بقسمة التغير النسبي في المبيعات على التغير النسبي في الاسعار ، وكذلك مرونة المبيعات بالنسبة للدخل " وهي التي تحسب بقسمة التغير النسبي في المبيعات على التغير النسبي في الدخل " .

وتكون المفادلات كالآتي :-

$$\text{المرونة الحرة} = \frac{\text{التغير النسبي في المبيعات}}{\text{التغير النسبي في السعر}}$$

$$\text{مرونة الدخل} = \frac{\text{التغير النسبي في المبيعات}}{\text{التغير النسبي في الدخل}}$$

٢ - المعلومات المتعلقة بالمشروع موضع دراسة الجدوى

حيث لا يكفي فقط عند دراسة الجدوى ان تقوم بدراسة السلع والمبيعات في السوق ولكن من المهم توضيح بعض المعلومات عن استراتيجيات اصحاب المشروع، فيما يتعلق بتعاملهم في السوق. فالمعلومات السابقة والمعلومات الحالية تعطي مؤشرات عن المستقبل واستخدام هذه المعلومات سوف يعتمد بدرجة كبيرة على المواقف الاستراتيجية التي سيتبناها المستثمرون، وتتحدد هذه المعلومات في :

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتجديد المستمر في مفاهيم

السلع، وامكانيات ابتكار السلع الجديدة.

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالتسعير، وفلسفة الادارة

من التسعير، وهل يرغب المستثمرين غزو السوق بالافراق، أم فرض وجود المشروع، أم تعظيم الربح وغير ذلك.

- استراتيجيات الشركة فيما يتعلق بالاعلان والترويج وخصوصا

بالنسبة للسلع التي تركز على تحقيق أكبر عائد ممكن من بيعها . فالمشروع بصفة دائمة سوف يعمل على تنمية مبيعات المنتجات التي تحتوي على تكاليف متغيرة كثيرة .

أساليب التنبؤ بالمبيعات :

أولاً: البحث عن الاتجاهات العامة :

(أ) الاتجاهات الخطية :

١ - الاتجاه العام :

مشروع طرح منتج جديد بالسوق " P " وذلك منذ سنة أشهر
ولقد حقق المبيعات التالية :

الشهور	X ₁	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
الكميات	X ₂	٢٠٨	٢٢٠	٢٣٢	٢٤٤	٢٥٠	٢٥٥	٢٧٣	٢٧٨	٢٩٠

ويمكن بناءً على هذه المعلومات تعوير الجدول التالي :-

X_i^2	$X_i Y_i$	$Y = y_i P \cdot \bar{Y}$	$X = X_i - \bar{X}$	Y_i	X_i
١٦	١٦٨	٤٢-	٤-	٢٠٨	١
٩	٩٠	٣٠-	٣-	٢٢٠	٢
٤	٣٦	١٨-	٢-	٢٣٢	٣
١	٦	٦-	١-	٢٤٤	٤
صفر	صفر	صفر	صفر	٢٥٠	٥
١	٥	٥	١	٢٥٥	٦
٤	٤٦	٢٣	٢	٢٧٣	٧
٩	٨٤	٢٨	٣	٢٧٨	٨
١٦	١٦٠	٤٠	٤	٢٩٠	٩
٦٠	٥٩٥	صفر	صفر	٢٢٥٠	٤٥

ويمكن تفسير الرموز الواردة بالجدول كالآتي :-

$$X_i = \text{الشهور} \quad Y_i = \text{المبيعات}$$

$$\bar{X} = \text{متوسط الزمن}$$

$$\bar{X} = \frac{\text{جملة الشهور}}{\text{عددها}} = \frac{٤٥}{٩} = ٥$$

$$\bar{Y}_i = \text{متوسط المبيعات} = \frac{\text{جملة المبيعات}}{\text{عدد الشهور}} = \frac{٢٢٥٠}{٩}$$

$$٢٥٠ =$$

ويحتسب ميل الخط المستقيم طبقا للمعادلة التالية :-

$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} = \frac{595}{60} = 9.9$$

ويمكن حساب المبيعات المتوقعة كالآتي :-

$$\begin{aligned} Y - \bar{Y} &= a (X - \bar{X}) \\ \therefore Y - 250 &= 9.9 (X - 5) \\ \therefore Y &= 9.9 X + 200.5 \end{aligned}$$

وإذا قبلنا ان الاتجاه الخطى سيستمر فان هذه المعادلة يمكن

ان تستخدم فى التنبؤ بالمبيعات المستقبلية .

$$\text{if } X = 10 \therefore Y = 300$$

طريقة ماير Mayer (او طريقة المتوسطات المزدوجة)

وتقوم هذه الطريقة على اساس اخذ الارقام المحققة بالقيمة

فلو تم اخذ الارقام المحققة بالآلاف فى خلال الشهور الثمانية

مثلا لعام ١٩٨٦ ، فإنه يمكن تقسيم هذه الارقام الى مجموعتين

متساويتين كل منها تحتوى على ٤ شهور . وتعتمد طريقة ماير على

اساس حساب العلاقة بين متوسطات النقاط ، ثم تحديد الخط السلى

يبين اتجاه المبيعات ابتداءً من هاتين النقطتين .

الشهور	X_i الكميات	الشهور	X_i الكميات
٥	٧٢	١	٤٠
٦	٨٠	٢	٥١
٧	٨٦	٣	٦٣
٨	٩٤	٤	٧٠
٢٢٢	٢٦	الاجمالى	٢٢٤
٨٣	٦	المتوسط	٥٦
		من	٢

وتكون النقاط المتوسطة هي :-

X_B ٦	نقطة B	X_A ٢	نقطة A
Y_B ٨٣		Y_A ٥٦	

وطبقا للمعادلة المعروفة والتي فيها

$$(1). Y_A = a (X_A) + 10$$

اى ان

$$(2). Y_B = a (X_B) + b- \quad 56 = a (2.5) + b$$

اى ان

$$83 = a (6.5) + b$$

يطرح المعادلة (١) من (٢)

$$(2) - (1) = 83 - 56 = a (6.5 - 2.5)$$

$$a(4) = 27$$

$$\therefore a = \frac{27}{4} = 6.75$$

وهكذا وبالتعويض في معادلة (١)

$$56 = 6.75 (2.5) + B$$

$$\therefore b = 56 - 16.9 = 39.1$$

$$83 = 6.75 (6.5) + b$$

$$\therefore b = 83 - 42.9 = 39.1$$

وتكون معادلة التنبؤ بالمبيعات كالآتي :-

$$Y = a x + b$$

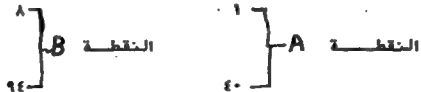
$$Y = X (6.75) + 39.1$$

طريقة النقط المتطرفة

وتقوم هذه الطريقة على أساس حساب الاتجاه العام طبقاً

لنقاط متطرفة في فترة الدراسة - وبأخذ بيانات المثال السابق

فان النقاط التي تقع في طرفي البيانات هي كالآتي :-



ويمكن الحصول على المعادلات كالآتي :-

وتحسب العلاقة كالآتي :-

Y_i^2	X_i^2	$X_i Y_i$	$Y_i = y_i - \bar{Y}$	$X_i = x_i - \bar{X}$	y_i	x_i
16	4	8	4	2	24	11
4	1	2	2	1	18	8
64	4	16	8	2	12	7
64	16	32	8	4	12	5
81	16	36	9	4	11	5
1444	256	608	28	16	58	25
16	1	4	4	1	24	10
100	25	50	10	5	10	4
16	1	4	4	1	16	8
25	4	10	5	2	15	7
1820	228	770	مفر	مفر	200	90

$$r = \frac{90}{10} = \bar{X} \text{ المتوسطات}$$

$$r = \frac{200}{10} = \bar{Y}$$

$$r = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{\sum x_i^2 \cdot \sum y_i^2}} = \frac{770}{\sqrt{328 \times 1820}} = 0.994$$

عوامل الارتباط R

وفي هذه الحالة يبدو ان هناك ارتباط قوى بين الظاهرتين مما يجعل معامل انحدار \hat{Y} بالنسبة لـ X ، عاملا يمكننا من ان التنبؤ بالدخل في قسم معين ومنطقة معينة سوف يمكننا من التنبؤ بالمبيعات .

$$a = \frac{\sum x_i \frac{y_i}{\sum x_i^2}}{\sum x_i^2} = \frac{770}{328} = 2.35$$

وتكون اتجاه الخط \hat{Y}

$$\begin{aligned} \bar{Y} - \bar{Y} &= a (x - \bar{x}) & 20 - 20 &= 2.35 (x - 9) \\ Y - 20 &= 2.35 (x - 9) & Y - 20 &= 2.35x - 21.15 \\ Y &= 2.35x - 1.15 \end{aligned}$$

اي

(ب) الاتجاهات غير الخطية

(1) الاتجاهات ذات الدالة الاسية Exponential

فالالاتجاهات الاسية، تمثل اتجاهها ملحوظا في الظواهر الاقتصادية وتظهر بصورة واضحة في معدل الاسراع الطبيعي للمبيعات، فالمعادلة المبيعات طبقا للوقت تكون طبقا للشكل التالي :-

$$Y = ba^x$$

بحيث يمكن كتابتها كالتالي :-

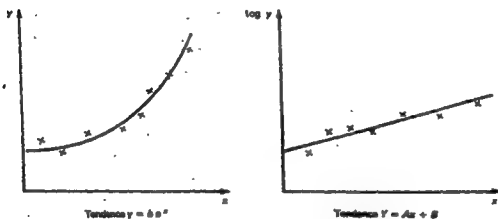
$$\begin{aligned} \text{Log } Y &= \text{Log } ba^x + x \text{Log } a \\ \text{Log } Y &= Y, \text{ Log } B = B, \text{ Log } a = A \end{aligned}$$

ويوقع

بحيث فنقل الى المعادلة التالية

$$Y = A X + B$$

وطبقا لذلك فانه بدلا من تقديم النقط التي تمثل التزواج بين (X, Y) فلسوف نعمل على تقديم النقط التي تمثل التزواج بين (X, Log y) حتى يمكن استنباط علاقة خطية .
وتقوم هذه الفكرة اساسا على بحث العلاقة .
بطريقة المربعات المفردى بما يجعل على الوصول الى المعادلة والشكلين التاليين يوضحان ذلك :



٢ - الاتجاهات الخافعة لعامل مؤثر قوى

يمكن الوصول الى اتجاهات خطية تحت الشكل $Y = bx^a$ وهي مالتى تتأثر بعوامل قوية التأثير ، وتقوم قياس هذه الاتجاهات على اساس استخدام اللوغاريتمات وهو ما يمكن من الوصول الى الصيغة التالية :

$$\text{Log } y = \log b + a \log X$$

اي انه مع

$$Y = \text{Log } y , B = \text{Log } b , X = \text{Log } X$$

وتكون المعادلة كالآتي $Y = a X + B$

وحتى يمكن الوصول الى اتجاه خطى فانه يتم تمثيل النقط

على اساس التزويج بين ($\log x, \log y$)

وتقوم هذه الفكرة على اساس الوصول الى المعادلة

($Y = a X + B$) بطريقة المربعات المصغرى ثم بناء على

ذلك الاصول الى المعادلة

وبناء على ذلك ، وبناء على المعادلة اللوغاريتميه يمكن

الوصول الى نتائج بالتنبؤ بالمستقبل .

ثانياً : الاخذ فى الاعتبار لمتغيرات معينة

حيث ان الاتجاه العام لا يكفي غالباً لعمل تنبؤات ولا سيما فى

الاجل القصير ، حيث من الواجب استخدام طرق اخرى مكمله ومتزامنه

مع الاتجاه العام . ونقدم هذه الطرق على اساس الاخذ فى الاعتبار

لعدة متغيرات وعوامل مؤثره .

(1) المجموع المتحرك

وتقوم هذه الفكرة ليس فقط على اساس تخليص الاتجاه العام

من المؤثرات الموسمييه ، ولكن على اساس امكانية التنبؤ ايضا

بالمبيعات الموسمييه ، ولذلك فان العلاقة الخطية لن تقوم على

اساس القيم نفسها ولكن على اساس المجموع المتحرك للقيم التى

يمكن تجميعها .

مثال : لو فرض ان هناك سلسلة احصائية للمبيعات الربع سنوية موزعه على ثلاث سنوات كما هو واضح في الجدول التالي . فما هو رقم المبيعات المتوقع في الربع السنه التالي لهذه الارقام ؟ وسيمثل الرمز V_i المبيعات الربع سنويه .

يلاحظ انه للتبسيط افترضنا ان -
الترتيب i وهو يعمل رقم يمثل
الربع الاخير في عام ١٩٨٤ فيكون
(القيم المجمعه) $244 =$
 $92+70+92+90$
والقيمة المتحركة 247
 $92 + 92 + 70 + 92 =$
أو $247 = 244 - 90 + 92 + 92$ الخ
وتكون $272 = 98 + 100 + 70 + 99$

$$\sum_{i=1}^n V_i$$

المده	V_i	X_i	Y_i
1984	90	-	
	92	-	
	70	-	
	92	1	244
1985	92	2	247
	94	3	249
	72	4	251
	96	5	255
1986	98	6	260
	100	7	266
	75	8	269
	99	9	272

مع ملاحظة ان المجموع المتحرك Y_i سيتم حسابه على أساس مجمع الأربع مواسم وهو ماسيرتبط بسلسلة المتغيرات الموسمية وستمثل X_i ترتيب المجموع المتحرك. والوصول الى معادلة خطية بطريقة المربعات المعكروى يمكننا من الوصول الى الاتى:-

$$Y = 3.7 (X) + 338.5$$

ويمكن الوصول الى توقيع مبيعات الربع الاول من عام ١٩٨٧ والترتيب

$$Y = 3.7 (X) + 338.5 \quad \text{على اساس ان} \quad ٣٧٥ =$$

اى ان ستكون كالاتى :-

$$Y_{10} = \sum_{7}^{10} V_i$$

$$Y_{10} = Y_9 - V_6 + V_{10} \quad \therefore V_{10} = 101.5$$

$$375.5 = 372 - 98 + V_{10} \quad \therefore V_{10} = 101.5$$

(ب) معادلة ليماج

وتقوم هذه الطريقة على ان تاخذ فى اعتبارها اتجاهات وسلوك المبيعات فى الماضى، ولكن تعطى اهمية اقل للمبيعات فى الماضى البعيد اى التى ترجع الى فترة اطول .

المبدأ : اذا كان التنبؤ هو P والمبيعات المحققة R

ومن ناحية اخرى فان المعامل $aE \quad 0.1$

فلمنوف يتم التنبؤ للفترة كالاتى

$$P_{n+1} = R_n (1-a) + R_{n-1} (1-a)a + R_{n-2} (1-a)a^2 + \dots + R_n K(1-a)$$

فان العوامل a_k ستكون اكثر ضعفا حيث تكون d اقل من ١
وهكذا فان الوزن الترجيحي للبيانات المتتالية سيعطى اهمية
قليلة للبيانات الحقيقية المتعلقة بالماضي البعيد .

التطبيق

يقوم المبدأ السابق على اساس بحث وعلمى وتأصيل نظرسرى
غير محدود ، ولعل هذا هو السبب فى ان تطبيق هذه الطريقة
وان كان فعالا - الا انه معب ويحتاج الى تمكن من تطبيقات هذه
الطريقة .

ويقوم التطبيق كالآتى :-

$$(1) P_n = P_{n-1} (1-a) + R_{n-2} (1-a) a + R_{n-3} (1-a) a^2 \\ + \dots + R_{n-k} (1-a) a^{k-1} + \dots$$

$$(2) P_{n+1} = R_n (1-a) R_{n-1} (1-a) a + R_{n-2} (1-a) a^2 \\ + \dots + R_{n-k} (1-a) a^k + \dots$$

ثم نغرب المعادلة (١) فى a ينتج المعادلة التالية

$$(3) aP_n = R_{n-1} (1-a) a + R_{n-2} (1-a) a^2 + R_{n-3} (1-a) a^3 + \dots \\ + P_{n-k} (1-a) a^k + \dots$$

ثم نقوم بطرح المعادلة ٢ من ٢ ينتج التالي :-

$$P_{n+1} = aP_n + R_n (1-a) \quad \text{حيث تكون :}$$

وهذه المعادلة بهذا الشكل سوف تمكن من الوصول الى التنبؤ طبقا للتنبؤات والمنجزات في الفترة السابقة .

ومن الواضح ان كل هذا سوف يعتمد على المعامل a وطريقة اختياره ، وعموما فان هذا الاختيار يمكن ان يعتمد على اساس المنجزات السابقة وذلك بمحاولة الوصول الى عدة معاملات (مثال ٠٠ ، ٠٢٠ ، ٠٣٠ ، الخ) وذلك فيما يتعلق بالفترات الماضية سواء بالتنبؤات او المنجزات ، حتى يمكن الوصول الى المعامل الذي يعطى اقل فرق يمكن بين $(R - P)$ ومما لا شك فيه ان هذا الوضع سيحتم دراسة المتوسطات ومعامل الاختلاف .

(ج) المعاملات الموسمية :

طالما ان هناك مؤثرات موسمية تظهر كل سنة ، فان حساب معامل التغير الموسمي سوف يسمح بان يأخذ المستثمر في الحسبان تاثير هذه التغيرات عند التنبؤ ويمكن ان يتم اعداد هذه المعاملات بعدة طرق (١) العلاقة الاتجاهية (المتوسط الشهري للعلاقة بين القيم الحقيقية والقيم التي تم التوصل اليها ، وهذه القيم الاخيرة غالبا ما يتم التوصل اليها بطريقة المربعات الصغرى) او (٢) سلسلة العلاقات (وهي طريقة اكثر تعقيدا تعطى نتائج

قريبه ومتوافقة مع الاتجاهات التي يتم التوصل اليها بالمعادلات
(٣) بطريقة مبسطة تقوم على اساس حساب متوسط كل شهر وقسمته
على متوسط مجموع الشهور في الفترة كلها .
ويمكن استخدام المعاملات الموسمية في عملية التنبؤ كالآتي

مثال :

ان دراسة سلوك المبيعات في إحدى الشركات في خلال السنوات
الثلاث الماضية سمح بالوصول الى معادلة المبيعات المفرد التي
تسمح بقياس الاتجاه العام للمبيعات وهذه المعادلة كالآتي :-

$$Y = 250 \times \text{أر} + ٧$$

وكانت المعاملات الموسمية لكل شهر من شهور السنة كالآتي :-

١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١٤٠	١٢٠	١٣٠	١٢٠	١٠٠	١٠٠	١٢٠	١٤٠	١٧٠	١٩٠	١٨٠	١٣٠

وستكون التنبؤات عن السنة الرابعة كالآتي :-

$$\text{يناير ١٩٨٨} = (٢٧ \times \text{أر} + 250) \text{أر} = ٤٠٠$$

$$\text{فبراير ١٩٨٨} = (٢٨ \times \text{أر} + 250) \text{أر} = ٤٢٩$$

$$\text{مارس ١٩٨٨} = (٢٩ \times \text{أر} + 250) \text{أر} = ٤٦٥$$

الاتجاه العام المعامل الموسمي

ويتضح انه ظاهرا ان الدراسة اعدت عن ثلاث سنوات ماضية
اي ٣٦ شهرا فان يناير في السنة الرابعة يمثل ٣٧ وهكذا .

ناتج : التنبؤ بالمبيعات طبقا لقانون الاحتمالات

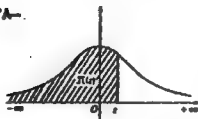
فإذا كان المشروع يمتلك كثير من المعلومات الإحصائية من
قطاع النشاط الذي يعمل فيه ، فمن الممكن عمل تنبؤات بالمستقبل
وبصفة خاصة إذا كانت هذه المعلومات تسمح بالوصول الى قانون
يقيس الاحتمالات المرتقبة حتى يمكن اخذه في الحسبان .

مثال :

يفكر مشروع " سوبر ماركت " في فتح محل جديد آخر للتوزيع
ولقد ساعدت الدراسة الإحصائية التي أجريت في الماضي لمشروعات
من نفس النوع على استنتاج ان ارقام المبيعات المنطقه لكل
متر مربع من مساحة المحل فتوزع طبقا لقانون لابلاس $Laplace Gauss$ توزيعا طبيعيا بمتوسط $= ٢٠.٠٠٠$ وان مسافة
الانحراف $ecrate\ type$ أي $= ١٥٠٠$ ويرغب المشروع الجديد
في الوصول الى رقم اعمالي في مستقبل بحيث يكون الخطر في التنبؤ
الذي يتم التعرف له لا يتعدى ٨% $\left(\frac{\alpha}{2} = 0.04 \right)$
فرقم المبيعات المتوقع X_0 بحيث ان يكون طبقا لقانون
الاحتمالات هو ما يجب تقديره بحيث يكون خطأ التقدير اقل من ٨%
على انه يجب ان يكون مساويا للاحتمالات α ما هو اعلى من ٩٢% .

$$H(t) = \Pr\{T < t\}$$

17A-



t	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7290	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8341	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9779	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9858
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9924	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986

ويكون التعبير عن هذا الوضع كالتالي : -

$$P (x < x_0) = 0.98$$

ودون الدخول في تفاصيل قانون لابلاس جوس Laplace Gauss فانه يجب الاشارة الى أن الجدول المتكامل لهذا القانون يتم كالتالي

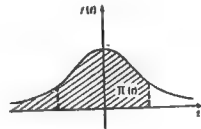
$$n (t) \text{ أى } P, t < t_0$$

ويتم التوصل الى t من تغيرات المؤشرات المعطاه بالشكل

$$t = \frac{x-m}{\sigma}$$

واذا كانت لدينا احتمالات ٠.٩٨ فان الجداول سوف تمكننا من التوصل الى قيمة t المماثلة ، وهذه القيمة سوف تسمح لنا بالوصول الى قيم x طبقا للشكل التالى :

ويلاحظ ان الاحتمالات الممكنة فى المسافة المخططة للمنحنى لمقابل لايتسم التوصل اليها من الجدول الا بالنسبة لـ (صفر $t \gg 0$)



اما بالنسبة للقيم الاخرى t فلسوف يتم عمل حساب باستخدام خواص هذا المنحنى وهما : (١) خواص التماثل فيما يتعلق بمحور الاحداثيات و(٢) ان المسافة الكلية تحت هذا المنحنى تعبر عن الاحتمالات الكلى مساويا لوأحد صحيح ، وهكذا فى مثالنا فسان

الاحتمال ٠.٨ -ر- لا يظهر في الجدول لكن : $n(t)=0.08=n(-1)=1-0.92=0.08$

وحيث ان (انظر الجدول المقابل)

$$-t=1.41 \text{ and } t = 1.41$$

وفي النهاية فان

$$t = \frac{X-m}{0} = -1.41 = \frac{X-20.000}{1500}$$

حيث تكون

$$x = 17885$$

وبالوصول الى رقم تنبؤ للمبيعات هو ١٧٨٨٥ • فاذا كان المتغير الثابت لقانون الاحتمالات لن يتغير فالن المشروع الجديد لسن يتعرض لمعدل خطر اكبر من ٨ ٪ اى أن سيكون احتمال الوصول لتحقيق الهدف اى الفرص المتاحة فى حدود ٩٢ ٪ او تجاوزها • ويسهم هذا التحليل ايضا فى عمل التحليلات الخاصة بالتنبؤ بمعدل العائد على رأس المال وخصوصا فى حسابان احتمالات التوصل الى هذا المعدل •

ملاحظة :

اذا كان من المرغوب عمل دراسة لحسابان الاحتمالات

($P(t \geq t_0)$) فاننا سخرج الى الدراسة السابقة للتثبت من

أن

$$P(t \geq t_0) = 1 - P(t < t_0)$$

الفصل الثامن

مهم

دراسة الجدوى الفنية والإنتاجية

مهم

- الهدف من الدراسة •
- توقع تكلفة الإنتاج •
- تحديد انماط الإنتاج المتوقع •
- تحديد الانماط الفنية •
- تحديد برنامج الإنتاج •
- تعظيم الربح بالإنتاج •
- خلاصة الدراسة الفنية •

الفصل الثامن

دراسة الجدوى الفنية والإنتاجية

الهدف من الدراسة :

تهدف دراسة الجدوى الفنية الى دراسة الامكانيات المطلوبة من الناحية المادية وطرق الانتاج الموجوده والمتوقعه حتى يمكن تحقيق المطلوب انتاجه طبقا لنتائج دراسة الجدوى التمويلية .

وتقوم هذه الدراسة على اساس توقع كمية الانتاج وبرنامج الانتاج ايضا وترتبط الدراسة الفنية ارتباطا وثيقا بالدراسة التسويقية . لان برنامج هذه الدراسة يتحدد بمفه اساسيه طبقا للدراسة التسويقية

ويترتب على دراسة الجدوى الفنية امكانية تحديد العوائق الممكنة وكيفية التغلب عليها ، ومدى الارتباط بين تكلفة التغلب على هذه العوائق والفوائد التي يمكن اكتسابها من هذه العملية وتتضمن الن (١) دراسة للوسائل والامكانيات المادية المطلوبة اخذا في الاعتبار لامكانيات التوسع المستقبلية و (٢) المسودات الخام المطلوبة ودرجة توافرها في السوق المحلي من عدمه و (٣) الابدى العاملة المطلوبة ودرجة توافرها في السوق . ونما لاشك فيه ان تكامل هذه العناصر يعتبر من النواحي الغروية لنجاح المشروع .

توقع تكلفة الانتاج :

فى اطار دراسة الجدوى الفنية من المهم بجانب الدراسة الفنية المتعمقة لوسائل الانتاج وطرقه ان يتم اعداد وتقدير التكلفة الانتاجية . ومن المهم على اخصائى الجدوى ان يعدد تكلفة تنبويه وذلك للأسباب التالية : - (١) ان هذه التكلفة سوف تمكن من التقييم السريع للانتاج المحقق (٢) وتساعد حساب الاموال المطلوبة وكما يتم تماما فى حساب التكلفة الفعلية ، فان التكاليف المتوقعة تحسب كالاتى : (التكلفة المتوقعة للوحده \times الكميات المتوقع انتاجها) .

(أ) التكاليف الطباشرة

المواد = التكلفة المتوقعة للوحده \times عدد الوحدات المتوقعة
العمال = عدد الساعات المتوقعة \times التكلفة المتوقعة فى الساعه

(ب) التكاليف غير المباشرة

= نصيب الوحده من التكاليف غير المباشرة \times عددالوحدات المتوقعة
ويتم ترجمة هذه التكاليف فى جدول يبين التكاليف التقديرية للانتاج .

تحديد انماط الانتاج المتوقعة

فى اطار دراسة الجدوى فان من المهم على الاخصائيين تحديد الاستخدامات المتوقعة للمواد التى ستدخل فى انتاج السلعة

وتحديد الكمية النمطية من هذه المواد ، وذلك في اطار دراسة تفصيلية فنية . ويتم تحديد هذه الانماط على مرحلتين : -
(أ) تحديد الانماط الفنية ثم (ب) تحديد التكلفة المتوقعة .

تحديد الانماط الفنية

فبالنسبة للمواد فهناك حالتين يجب اخذهما في الاعتبار:
اولهما خاصة بالانتاج في صناعات الانتاج الكبير ، حيث تكون المنتجات النهائية متماثلة تماما ، دون النظر الى " لسوطة " الانتاج . مثال ذلك الصناعات المعدنية ، والصناعات الكيماوية وصناعة تكرير البترول . وثانيهما خاصة بالانتاج حسب الطلبية حيث يتحدد الطلبية بناء على حجم المخزون ، أو بناء على طلبية مقدمه من احد العملاء . ويكون هدف كل طلبية مختلف تماما عن الاخرى . مثال ذلك صناعة الادوات الكهربائية ، وصناعة السيارات .
وبالطبع فانه في الحالة الاولى فان الانماط الفنية يتم تحديدها بناء على المكونات التي تحدد : كمية المواد الخام التي ستدخل في انتاج السلعة ، ودرجة الاشباع المطلوبه من السلعة وفي الحالة الثانية ، فان الانماط يتم تحديدها بناء على الطلبية التي تحدد القطع التي ستدخل في انتاج السلعة ، والمواد التي ستستخدم ، والكميات التي ستدخل من هذه المواد في تصنيع السلعة (من حيث الوزن او المساحة او الحجم) . وفي كل هذه الحالات يجب توقع نسبة الفاقد في استخدام المواد سواء في صورة عسوا

أو تولف ، أو يوافق الانتاج ، مثال ذلك فعند تصنيع الموبيليا .
 فإذا كانت كمية خشب الزان المطلوبة لمنع قطعة موبيليا معينة
 هي ١٥١٢ م^٢ فإذا كانت كمية " الرايش " تملح ١٨١٤ م^٢ ، فإن
 المطلوبة فإن تقدير الكمية المطلوبة تكون كالآتي :

$$= ١٥١٢ \times ١٢٠ = ١٨١٤ \text{ م}^٢ .$$

وبالنسبة للإيدى العاملة : فإن أساس تحديد الانماط الفنية

للعمال المطوبين ، فيقوم على أساس تحليل عدة نواحي وهي :-
 مراحل الانتاج المختلفة ، والمواصفات الواجب توافرها في
 العاملين ، ودراسة وتحليل الحركات الخروية لكل عملية مسن
 العمليات ، ودراسة الوقت النظري اللازم لكل عملية ، ويتم تحديد
 الوقت اللازم اما باستخدام ساعات الوقت ، او بدراسة تجريبيه
 على أساس دراسة الوقت الأساسي اللازم لكل عملية من العمليات .

ويتم تحديد الوقت النمطي وذلك : بجمع الوقت النظري
 اللازم للعملية الواحدة ، والوقت اللازم لكل المراحل ، مضافا
 الى ذلك كله الوقت اللازم للراحة الطبيعية التي يقوم بها
 العاملين . والمثال التالي يوضح كيفية حساب الوقت اللازم
 لانتاج عشر وحدات : -

الابحاث اللازمة			التنفيذ الفعلي			وقت التشغيل وتوقيت الآلة	
النظري	الآلة	الحملة	النظري	الآلة	الحملة	الجملة	الجملة
٢٠٠	٣٠	٢٣٠	٥٠	٦	٥٦		
			١٥	٢	١٧		
				٢٠	٢٠		
٢٠٠	٣٠	٢٣٠	٦٥	٢٨	٩٣		
			٢٣		٩٣		

وبالنسبة لتعدد وحدة العمل المطلوبة فان التنويع بكمية وحدات العمل المطلوبة ، يعتمد على حساب الوقت النمطي الذي يرتبط

بصفة مباشرة بالوقت اللازم لاداء كل عملية من العمليات وذلك
بتحديد العلاقة بين الوقت اللازم آداؤه بواسطة العمال والوقت
اللازم للعمل على الآلات .

تحديد برنامج الانتاج

ان برنامج الانتاج المتوقع يجب ان يحقق نوع من التوافق
بين المعوقات او الضغوط الخارجية المتوقعة وبين امكانيات
المشروع ، فالمشروع بصفه عامه يخضع لضغوط متعلقة بالتوزيع وضغوط
متعلقة بالانتاج نفسه : مثال ذلك الوسائل الماديه للانتاج
وامكانيات التوسع التدريجي المستقبل ، والمواد الخام ، والقوى
العامله ، وعلى القائمين بدراسة الجدوى أن يأخذوا في اعتبارهم
ان كل عامل من هذه العوامل سوف يمثل منق زجاجة يمكن ان يعطل
انطلاقة المشروع في المستقبل ولذلك فانه عند اعداد الدراسة
الفنية فيجب ان يتم تنظيم الانتاج بطريقة تمكن من استخدام
الفنون المتقدمه للتغلب على المشاكل وذلك بالارتكان الى اساليب
بحوث العمليات لحل مشاكل الانتاج .

مثال ذلك : اذا كان هناك مشروع يقوم بانتاج سلعتين
ويتم التشغيل في ورشتين والوقت اللازم للتشغيل لكل
منتج وكل ورشة ، وايضا الطاقة اليومية القموى تظهر كما هو
مبين في الجدول التالي : -

الورقة I	الورقة II	-
٢ ساعات	٤ ساعات	المنتج A
٥ ساعات	٣ ساعات	المنتج B
١٥٠٠ ساعة	١٢٠٠ ساعة	الطاقة اليومية القصوى

ومن ناحية أخرى فإنه نتيجة الغفوط السوقية فإنه من غير الممكن القيام بإنتاج أكثر من ٢٠٠ وحدة يوميا من المنتج الأول . وطبقا لهذا المثال فإن هناك بعض الغفوط التي تحدد من امكانيات الإنتاج . فإذا رمزنا للكميات المنتجة من A , B بالرموز a, b فإنه يمكن التعبير الرياضي عن هذه القيود بالشكل التالي :-

$$٢a + ٥b \leq ١٥٠٠ \quad (١) \text{ الورقة الاولى}$$

$$٤a + ٣b \leq ١٢٠٠ \quad (٢) \text{ الورقة الثانية}$$

$$a \leq ٢٠٠ \quad (٣) \text{ أقصى إنتاج من A}$$

والكميات لا يمكن أن تكون سلبية أي $(٤) \gg$ صفر

$(٥) \gg$ صفر

وتمثل كل هذه الرموز البرنامج الخطي . ويمكن التعبير عن هذه العلاقات بالشكل البياني التالي والذي يظهر عليه الخط الذي يبين

العلاقة الكمية بين الانتاج في الورشة الاولى والثانية .

وتكون معادلات الخطوط

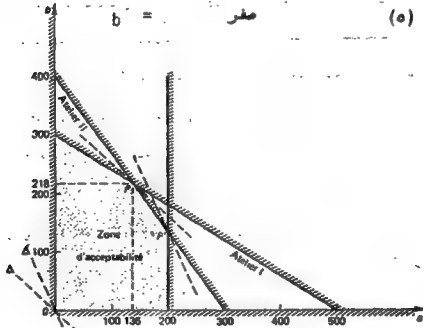
$$b = - \frac{3}{5} a + 300 \quad (1)$$

$$b = - \frac{4}{3} a + 400 \quad (2)$$

$$a = 200 \quad (3)$$

$$a = \text{مطر} \quad (4)$$

$$b = \text{مطر} \quad (5)$$



ومن هذا الشكل يتضح مايلي :-

- منطقة القبول ... فكل النقط التي تمثل تشكيلة الكميات a, b

تقع في المنطقة التي يكون فيها البرنامج ممكن تحقيقه . امسا

كل النقط التي تقع على الخط الذي يمثل القيود على طاقة الانتاج

في الورشة فهي تمثل الاستغلال الكامل لهذه الورشة . والنقطة

تمثل البرنامج الذي سيفمن التشغيل الكامل للورشتين. وتكون
الكميات المنتجة في هذه الحالة هي الطول لهذا النظام. وهي كالآتي :-

$$3a + 5b = 1500$$

$$4a + 3b = 1200$$

$$a = 136$$

$$b = 218$$

تعظيم الربح بالانتاج :

وحسب يمكن ان يكون هناك استخدام جيد للبرنامج الخطسى
فيجب ان تكون هناك اضافة لوظيفة التمامية " وذلك بان يتم
دراسة امكانية تعظيم الربح مقرر الواقع فليس ضروريا ان يتم
الاستخدام الكامل للطاقة القوى لكل ورشة حتى يمكن القول بان
هذا الاستخدام يحقق اكبر الانتاج. ففي المثال السابق فبان
الربح سيكون مساويا للهامش الذي يتحقق فوق التكاليف المتغيرة ،
(فيتم حساب الهامش الذي يتحقق زيادة من التكاليف المتغيرة
وليس الارباح، وذلك لان التكاليف المتغيرة ترتبط بكمية الانتاج
المباعة بوهذه هي ليست نفس الحالة في الارباح التي ترتبط
بالتكاليف الثابتة) .

المثال الاول : لو فرضنا الوحدة المباعة من المنتج A مساوي
تحقق هامش زائد على التكلفة المتغيرة بمثل ١٠٠٠ وان الوحدة
المباعة من B سوف تحقق هامش زائد على التكلفة المتغيرة بمثل
٥٠٠ ولذلك فان الهامش الاجمالي سيكون كالتالى :-

$$1000 a + 500 b = \text{Max.}$$

ان الخط Δ للمعادلة b (المستقيمة) على شكل $b = 2a$ حيث يكون كل هاشم M مساويا للخط الموازي

والذي فيه يكون التعبير عن كل نقطة بما يعطى الخلطة التي

تعطى هذا الهاشم بالقمة على 500 $1000 a + 500b = M$

$$\therefore 2a + b = \frac{M}{5}$$

$$\therefore b = 2a + \frac{M}{500}$$

وكلما كان الخط بغيره عن صفر كلما كان الهاشم كبيراً ويتم

البحث عن الموازي للخط Δ مروراً بقيمة الفلح الذي يحدد

بمنطقة القبول بحيث يكون الخط ابعداً يكون عن المخرج ويكون هذا

هو القمة الوحيدة التي يمر فيها الخط بمنطقة القبول وهذا

فان القمة P التي تتناسب مع الاستخدام الأقصى للطاقة الكهربائية

للورشة الثانية وليست الاولى ويكون الحل $a = 200$ $b = 400$

ويكون الهاشم المحقق $a = 200$ $b = 400$

$$277777 = \frac{800000}{4} = \frac{400}{4} \times 500 + 200 \times 1000$$

المثال الثاني: لو فرض ان الوحدة المباعة من المنتج A سوف

تحقق هاشم على التكلفة المتغيرة قدره ٧٠٠ وان الوحدة المباعة

من المنتج B سوف تحقق هاشم على التكلفة المتغيرة قدره ٨٠٠ فان

نفس منطق التحليل سوف يقودنا الى التالي :

$$700 = a + 800 b = \text{MAX}$$

والخط Δ سوف يشير الى الحل في المنطقة P وهو في هذه الحالة

سوف يبين الاستخدام الكامل للطاقت القموى للورشتين، فالحل المناسب على سبيل المثال فى حالة النقطة P والمعامل المناسب لـ Δ يجب ان يعمل على التوفيق بين هذين الخطين المارين بالنقطة P هذه المعاملات هى :-

$$\Delta : - \frac{Y}{X} = - ٠.٨٧٥$$

للورشة الاولى - $\frac{Y}{X} = ٠.٦٠$ وللورشة الثانية - $\frac{Y}{X} = - ١.٣٣$

ويكون الوصول الى احسن $- ٠.٦٠ < - ٠.٨٧٥ < - ١.٣٣$

ويمكن استخدام طريقة السمبلكى لحل هذه المشكلة وعموماً فان على دارسى الجدوى توقع المشاكل الفنية، والبحث عن حلول واقعية لها ، والمقارنة بين تكلفة البحث عن الحلول، والفوائد او العوائد التى يمكن ان تعون من ايجاد هذه الحلول .

خلاصة الدراسة الفنية :

ان جدوى الدراسات الفنية التى يقوم بها المستثمرين تستمر من وقع تقديرات نهائية عن التكاليف اللازمة للمشروع الاستثمارى ، سواء من حيث المطلوب للانفاق على التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ، اى المطلوب للانفاق على شراء المععدات الرأسمالية والالات والمبانى وكذلك تتضمن هذه الدراسات ضرورة تحديد الاحتياجات من المواد، والعمال وتكلفة كل عنصر من هذه العناصر، وتحدد هذه الدراسات المسئولية عن الاستثمار

بمؤشرات تفيد في اختيار الموقع الخاص بالمشروع المزمع اقامته وذلك باجراء دراسات مستقيفه عن المواقع البديلة، وامكانيات الاستفادة من الهيكل الصناعي في الدولة سواء من حيث التسهيلات التي يمكن ان تقدمها الدولة الى المشروعات الجديدة في المناطق المختلفة.

وكذلك دراسة التوطن الصناعي بالدولة، والمناطق الصناعية ودرجة التكامل بين هذه الصناعات، وامكانية استفادة المشروع من الامكانيات المتاحة ولدى هذه المشروعات، سواء من حيث امداد المشروع بالمواد الخام او بالمواد الوسيطة، وكذلك درجة توافر الايدي العاملة المدربة في المنطقة التي سيتم فيها اقامة المصنع. كذلك دراسة اسواق الاستهلاك ودرجة توافر السلع المكلفة او السلع البديلة، ومدى توافر وسائل النقل الداخلي التي تمكن المصنع من نقل منتجاته الى اسواق الاستهلاك.

وتتضمن الدراسة الفنية ايضا البحث عن انسب الاساليب الانتاجية للمصنع وهل سيتم تطبيق آلية كاملة او نصف آلية، او عمل غير الى وذلك لربطاً للمقارنة بين الانتاج من الناحية الفنية ودرجة ارضا المستهلكين بجودة الانتاج، وبين التكاليف المحتملة لكل طريق من طرق الانتاج. ودراسة جدوى استخدام كل طريقة هذه الطرق.

الفصل التاسع

دراسة الجدوى التمويلية وتحليل

العائد على الاستثمار

- أهمية دراسة الجدوى التمويلية .
- قرارات الاستثمار .
- حساب العائد على الاستثمارات .
- الطريقة المالية .
- طريقة العائد المالي المتوقع .
- تطبيق الطريقة
- الأسلوب الأول .
- الأسلوب الثاني .
- جوانب خاصة في حساب المعدل
- تقدير الاستثمارات المتوقعة .
- التنبؤ بأوامر الصرف والاستثمارات .
- البحث عن المسار الحرج .
- قراءة الخريطة .
- التنبؤ بالموازنة الاستثمارية .
- ميزانية الممتلكات .
- ميزانية التمويل .
- التنبؤ بالخريفة (المقبوضات والمطلوبات) .

الفصل التاسع

دراسة الجدوى التمويلية وتحديد

العائد على الاستثمار

أهمية دراسة الجدوى التمويلية :

عند دراسة الجدوى يجب أن يؤخذ في الاعتبار جميع الجوانب القانونية ، والضريبية ، والاجتماعية حتى يمكن ضمان تلائم هذه الجوانب مع المشروع المزمع انشاؤه ، ولكن هذه الجوانب وحدها لا تكفي حيث يجب التأكد من المقدرة على تنفيذ الادارة القادرة على الانجاز والوصول الى معدلات مجزية للعائد على رؤوس الأموال المستثمرة . ان الموت المبكر للمشروعات الجديدة يرجع احتمالا الى تقديم منتج سيء ، أو الى عدم الدقة في تشكيل القوة البيعية ولكن المؤكد أن الفشل يرجع الى سوء التنبؤ وسوء التوقع وسوء الادارة . ولهذا السبب فانه من المهم أن نربط بين ادارة الربحية وبين دراسة الجدوى . ان النمو يحتم الاجابة على أربعة أسئلة :-

- أ - ماهي الاستثمارات المتوقعة ، أي ماهي الاحتياجات المالية اللازمة للإنتاج .
- ب - ماهو العائد المتوقع ، أي ماهي الاحتياجات المالية اللازمة للنمو .

ج - ماهى السياسة المالية ، أى ماهى الاحتياجات اللازمة

لتكوين الهيكل التمويلي .

د - ماهى سياسة الخزينة ، أى ماهى الاحتياجات اللازمة

للبقاء والاستمرار .

وعند دراسة الجدوى المالية ، فإن السؤال الأول يجب

أن يتم عزله مؤقتا ، لأنه من الواجب الاجابة على البنسوك

وعلى المؤسسات المالية التى تستجوب المستثمر قبل أن

تعطيه القروض أو تشترك معه فى تمويل المشروع .

أما السؤال الثانى المتعلق بالعائد المتوقع ، فإن

الواجب يحتم دراسته لأن العائد سيمثل مقدرة المشروع على

تحقيق فوائد تسمح له بالاستمرار وتحقق الربحية .

والسؤال الثالث سيمح بتوقع شكل الهيكل التمويلي

الغزورى والذى سيفمن للمشروع النمو المطلوب .

والسؤال الرابع الخاص بالخزينة سوف يسمح بتقدير

السيولة التى يرغبها المشروع ليستمر ، ويمكن بواسطتها

مواجهة التزاماته قصيرة الأجل .

قرارات الاستثمار :

يعتبر قرار الاستثمار من القرارات الخطيرة ولا سيما

فى حالة المشروعات الجديدة وذلك لأن المستثمر يقرر البداية

والانطلاق فى ظل ظروف عدم التأكد . ويمثل الاستثمار انفاقنا

ماليا لتحقيق فوائد كبيرة فى المستقبل .

وعند دراسة الجدوى فإن المهم هو معرفة هل سيظل الطلب دون تعديل ، وما إذا كانت الإيرادات المتوقعة ستكون أقل أو أكثر من التكاليف ، وهل المستثمر في وضعه الحالي ، يمكنه أن يؤكد أن استثماراته الحالية ستسوف تتناسب مع وضعه المستقبل في خلال ثلاث سنوات قادمة مثلا . وماهو موقف الاستثمار من المنافسة ، وهل يتوقع المشروع منافسة مشروعات أخرى كبيرة ، وهل تدخل عملية المنافسة ضمن الأهداف التي يسعى الى تحقيقها . ومن المهم أن يتم تصنيف الاستثمارات طبقا لأنواعها المختلفة وذلك حتى يمكن تقدير الفرص الاستثمارية ، ومدى تناسب هذه الفرص مع الأهداف التي يسعى المستثمرين الى تحقيقها .

ويمكن أن يتم تصنيف الاستثمارات في ثلاثة أنواع :-

أ - الاستثمارات الاستراتيجية وهي الاستثمارات المتعلقة بطرح منتج جديد في السوق ، أو تمويل أحد البحوث ، أو اعطاء صورة جديدة لماركة معينة ، أو بهدف امتلاك مقدرة فنية معينة . ومن المهم قياس الخطر في هذا الاستثمار وتحديد القدرة على تحقيق الأرباح لأن أي خطأ بسيط سوف يترتب عليه خسائر فادحة . فلو قام المشروع مثلا بالاستثمار في آلات معينة تنتج ١٠٠٠ وحدة في اليوم ، ثم اكتشف بعد ٦ شهور

ان هذه الآلات تصبح متقادمة ، فان القرار بالتحويل الى انتاج شيء آخر لن يكون سهلا ، كما أن التصرف في هذه الآلات سيكون معبا اذا كانت متخمة .

ب- الاستثمارات الانتاجية وهي تلك المتعلقة بعمل استثمار من أجل البيع مثال ذلك الاستثمار في حملة اعلانية مكثفة ، أو دراسة سوقية ، أو المقارنة بين الشراء أو التأجير لسيارات البيع . كما قد تتعلق هذه الاستثمارات أيضا بالانتاج مثال ذلك الاستثمار في الآلات أو التوسعات .

ج- الاستثمارات الخاصة بتمويل النشاط وذلك بقصد خلق أنشطة تضمن للمشروع مثلا الحصول على سيولة لإدارة عملياته الجارية ، كما قد تهدف هذه الاستثمارات الى سد الثغرة الزمنية بين التدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة للمشروع .

حساب العائد على الاستثمار :-

ويمكن حساب هذا العائد بعدة طرق :

- ١ - الطريقة العالية وتقوم على أساس المقارنة بين المشروعات الاستثمارية على أساس اختيار أحسن المشروعات التي تحقق أفضل عائد طوال فترة حياة المشروع المترتبة ، وذلك بالمعادلة التالية :

العائد على الاستثمار = متوسط ما في الربح
متوسط الأموال المستثمرة

وذلك بافتراض أن رأس المال المستثمر في البداية
سوف يقل بعنة مستمرة نتيجة الاستهلاكات .

متوسط رأس المال المستثمر = رأس المال المبدئي - القيمة الحالية

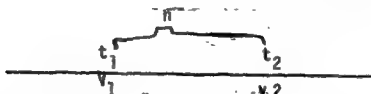
طريقة العائد المالي المتوقع وهي طريقة التدفقات المتوقعة
وتعتمد هذه الطريقة ليس فقط على التدفقات

النقدية المحققة ولكن تأخذ في اعتبارها أيضا
الأوقات التي سيتم فيها هذا التدفق . وكذلك فيما

يخص الاستثمارات فإن القيم سيتم حسابها أخذاً في
الاعتبار للقيم الحالية . مثال ذلك إذا كانت قيمة

معيمة مقبولة على مشروعين مختلفين فأننا نحصل على

الشكل التالي :-



القيمة المتوقعة لـ V_1 $V_2 = (V_1 (1+i)^n)$

أما القيمة الحالية $V_1 = \frac{V_2}{(1+i)^n} = V_2 (1+i)^{-n}$

وتقوم هذه الطريقة على أساس حساب " القيمة

الحالية للدخل المتوقع " على أساس أنه الفرق بين القيمة

الحالية لقدرة المشروع المستقبلية على تحقيق التوازن

الذاتي وبين القيمة الحالية للمصروفات الاستثمارية المستقبلية ، وذلك في وقت سابق تحديده نظرياً بأنه عام قبل أن تتحقق نتائج التشغيل ، فإذا افترضنا الآتي :-

- n = عدد سنوات التشغيل للاستثمار .
- I_0 = المصروفات المبدئية للاستثمار .
- $I_1 \rightarrow I_n$ = المصروفات الاستثمارية اللاحقة .
- $R_1 \rightarrow R_n$ = القدرة على التمويل الذاتي والتي تتحدد بمطابقة منتظمة في السنة ١ والسنة ٢ حتى السنة
- r_n = القيمة الصافية للأرباح (بعد خصم الضرائب) في السنة n .

وطبقاً لهذه المعلومات يمكن عمل الجدول التالي :

السنوات	الاستثمارات	القدرة على التمويل الذاتي	القيمة الصافية للربح
صفر	I_0		
١	I_1	R_1	
٢	I_2	R_2	
٣	I_3	R_3	
⋮			
j	I_j	R_j	
⋮			
n	I_n	R_n	r_n

التدفقات الداخلة

التدفقات الخارجة

ففي السنة صفر وهي بداية الاستثمار فإن هذا يسمح

بكتابة الآتي :- بالنسبة للتدفقات الخارجة :-

$$I_0 + I_1(1+i)^{-1} + I_2(1+i)^{-2} + \dots + I_n(1+i)^{-n}$$

$$I_n(1+i)^{-n} = I_0 + \sum_{j=1}^n I_j(1+i)^{-j}$$

وبالنسبة للتدفقات الداخلة :-

$$R_1(1+i)^{-1} + R_2(1+i)^{-2} + \dots + R_j(1+i)^{-j} + \dots +$$

$$R_n(1+i)^{-n} + r_n(1+i)^{-n} = \sum_{j=1}^n R_j(1+i)^{-j} + r_n(1+i)^{-n}$$

وتكون القيمة الحالية للدخل المتوقع

$$R = (R_1 - I_1)(1+i)^{-1} + (R_2 - I_2)(1+i)^{-2} + \dots + (R_j - I_j)(1+i)^{-j} + \dots + (R_n - I_n)(1+i)^{-n} + r_n(1+i)^{-n} - I_0$$

أي

$$R = \sum_{j=1}^n (R_j - I_j)(1+i)^{-j} + r_n(1+i)^{-n} - I_0$$

(1)

فإذا كانت القيمة الصافية المتبقية لشيء وإذا كانت

مصاريف الاستثمار فقط هي المصروفات المبدئية فإن

$$R = \sum_{j=1}^n R_j(1+i)^{-j} - I_0 \quad (2)$$

ملاحظة : يلاحظ أن قيم $R_j - I_j$ يطلق عليهما غالباً

التدفق النقدي الصافي أما R فهي القيمة

الحالية للتدفق النقدي المتوقع

تطبيق الطريقة :

تمثل المعلومات الاستثمارية والقدرة على تحقيق التمويل الذاتي منويا معلومات تقديرية أى تنبؤية حتى يمكن المقارنة بين مشروعين استثماريين أو أكثر فهنساك أسلوبين يمكن الاعتماد عليهما :-

الأسلوب الأول :-

يتم اختيار معدل العائد العالي i وذلك حتى يمكن حساب R وبالتالي التمسك بالمشروع الذى يحقق أكبر عائد على الاستثمار . واختيار هذا المعدل ليس سهلا لأنه من ناحية يمكن أن يؤخذ فى الحساب معدل الفائدة السائدة فى السوق ، كما يمكن أن يؤخذ فى الحساب معدل الفائدة المتوقع فى المستقبل وهنا تظهر صعوبة التنبؤ بهذه المعلومات فى المستقبل . ولكن هناك أهمية بالغة لاختيار هذا المعدل لأن على أساسه سوف يتم الاختيار والتقييم .

الأسلوب الثانى :-

ويقوم على أساس البحث عن معدل عائد داخلى i الذى يمكنه تحقيق عوائد معينة بحيث تكون القيمة الحالية لـ R تساوى صفر ثم أخذ المشروعات الأخرى التى يمكن أن تظهر فيها معدلات أكثر ارتفاعا فى الحالة (١)

$$C = \sum_{j=1}^n (R_j - I_j) (1+i)^{-j} +$$

$$r_n (1+i)^{-n} = I_0$$

وفي الحالة (٢)

$$R = \sum_{j=1}^n R_j (1+i)^{-j} = I_0$$

مثال عملي :

إذا كنا نقوم بدراسة مشروع استثماري سوف تستمر فيه فترة التشغيل ٥ سنوات وذلك في إطار نشاط معين يخضع لضريبة بمعدل ٥٠ ٪ . ولقد تم توقع الاستثمار المبدئي في حدود ٢٠٠.٠٠٠ . والقيمة المتبقية الصافية سوف تكون صفر في نهاية الفترة المطلوب حساب المعدل الداخلي للعائد على الاستثمار طبقاً للمعلومات التالية :

رقم المنتج	قيمة (١) المنتج	المصروفات (الالتزامات)			(٤) الإجمالي	(٥) الأرباح قبل الضرائب	(٦) الأرباح الصافية الذاتية	(٧) التمويل
		(٢) المدفوعات التقليدية	(٣) الاستهلاك	(٤) الإجمالي				
١	١٧٠.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٦٠.٠٠٠	١٠.٠٠٠	٥.٠٠٠	٤٥.٠٠٠	٧.٠٠٠
٢	١٩٤.٠٠٠	١٢٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٧٠.٠٠٠	٢٤.٠٠٠	١٢.٠٠٠	٥٢.٠٠٠	٣.٠٠٠
٣	٢٢٨.٠٠٠	١٥٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٩٠.٠٠٠	٣٨.٠٠٠	١٩.٠٠٠	٥٩.٠٠٠	٣.٠٠٠
٤	٢٦٧.٠٠٠	١٧٥.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٢٦٥.٠٠٠	٥٢.٠٠٠	٢٦.٠٠٠	٦٦.٠٠٠	٣.٠٠٠
٥	٣١٦.٠٠٠	٢١٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٢٥٠.٠٠٠	٦٦.٠٠٠	٢٣.٠٠٠	٧٣.٠٠٠	٣.٠٠٠

ومن الواجب محاولة الوصول الى :

$$\sum_{j=1}^0 R_j (1+i)^{-j} = I_0$$

وحتى يمكن اجراء عدة محاولات لعدة معدلات i حتى

يمكن الوصول الى قيمتين لـ I_0 وحتى يمكن استكمال

التحليل المتولد بين هذه القيم (تقييم $j^{-1} (1+i)$)

يمكن أن تبين في الجداول الحالية . وفي هذا المجال فبان

القيمة تقع بين ٠.١٠ الى ٠.١٥ وحيث أن

فان :

٠.١٠ ← ٢١٨ ٥٠٠ (طبقا للجدول التالي)

٠.١٥ ← ١٩١ ٢١٠

$$٠.١٣٢٩ = \frac{٠.١٥ - ٠.١٠}{٢١٨ ٥٠٠ - ١٩١ ٢١٠} = \frac{٠.١٥ - ٠.١٠}{٢١٨ ٥٠٠ - ١٩١ ٢١٠}$$

$$٠.١٣٢٩ = \frac{٠.١٥ - ٠.١٠}{٢١٨ ٥٠٠ - ١٩١ ٢١٠} = \frac{i - ٠.١٠}{I_0 - ٢١٨ ٥٠٠} \quad i = ٠.١٣٢٩$$

R_j	$j^{-1} (1+i)$	$j^{-1} (1+i)$	$R_j (1+i)^{-j}$	(R_j) التمويل الدائى	j
٢٩ ١٥٠	٠.٨٧	٤٠ ٩٥٠	٠.٩١	٤٥ ٠٠٠	١
٢٩ ٠٠٠	٠.٧٥	٤٢ ١٦٠	٠.٨٢	٥٢ ٠٠٠	٠.٢
٢٨ ٩٤٠	٠.٦٦	٤٤ ٢٥٠	٠.٧٥	٥٩ ٠٠٠	٣
٢٧ ٦٢٠	٠.٥٧	٤٤ ٨٨٠	٠.٦٨	٦٦ ٠٠٠	٤
٢٦ ٥٠٠	٠.٥٠	٤٥ ٢٦٠	٠.٦٢	٧٣ ٠٠٠	٥
١٩١ ٢١٠		٢١٨ ٥٠٠			

أى أن النسبة لـ ١ = ٠.١٠ = ٢١٨ ٥٠٠

وبالنسبة لـ ١ = ٠.١٥ = ٢١٠ ٢٩١

ب- تأثير الحساب بطريقة التمويل :

مما لا شك فيه أن طريقة التمويل يمكن أن يكون لها أثر بالغ الأهمية على الحساب . مثال ذلك حالة الاعتماد على القروض فمقدار القروض سوف يؤثر أيضا على العائد على الأموال المستثمرة وكذلك على استرداد الأموال المستثمرة . فالقروض سوف تؤثر على التدفقات المالية من ناحيتين :-

- أ - فيما يتعلق بمقدار أقساط القروض في الأجل المحددة .
- ب - فيما يتعلق بمقدار الفوائد المستحقة على الديون المتبقية - فمقدار القروض تمثل مصروفات استثمارية بينما تمثل الفوائد إعمائهم ضمنها من الأرباح المحققة .

ولنأخذ مرة أخرى المثال السابق مع اعتبار أن نصف الاستثمار تم تمويله بأموال المستثمرين والنصف الآخر تسم اقتراضه على خمس سنوات بفائدة قدرها ١٠ ٪ باستهلاك يتسم على خمس سنوات كما هو مبين في الجدول التالي :-

السنة	استهلاك القرض	الفوائد	المشروعات المشروطة
١	٢٠.٠٠٠	١٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٢	٢٠.٠٠٠	٨.٠٠٠	٢٨.٠٠٠
٣	٢٠.٠٠٠	٦.٠٠٠	٢٦.٠٠٠
٤	٢٠.٠٠٠	٤.٠٠٠	٢٤.٠٠٠
٥	٢٠.٠٠٠	٢.٠٠٠	٢٢.٠٠٠

وستكون مقدرة المشروع على التمويل الذاتي في تعليق

الدخل والعائد كما هو مبين بالجدول التالي :-

الرقم س/د	نسبة الإنتاج	الالتزامات			الأرباح قبل الفوائد	الأرباح بعد الفوائد	القُدرة على التمويل الذاتي
		المدفوعات التقديرة	الاستهلاك	الحملة			
١	١٧٠٠٠٠	١٣٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٧٠٠٠٠	صفر	صفر	٤٠.٠٠٠
٢	١٩٤٠٠٠	١٣٨٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٧٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٨.٠٠٠	٤٨.٠٠٠
٣	٢٢٨٠٠٠	١٥٦٠٠٠	٤٠.٠٠٠	١٩٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٥٦.٠٠٠
٤	٢٦٧٠٠٠	١٧٩٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٢١٩٠٠٠	٤٨٠٠٠	٢٤٠٠٠	٦٤.٠٠٠
٥	٣١٦٠٠٠	٢١٢٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٢٥٢٠٠٠	٦٤٠٠٠	٣٢٠٠٠	٧٢.٠٠٠

وبمقارنة المصاريف الاستثمارية بالمقدرة على التمويل

الذاتي يمكن الوصول للجدول التالي :-

السنوات	I_j	R_j	$R_j - I_j$
صفر	١٠٠.٠٠٠		
١	٢٠.٠٠٠	٤٠.٠٠٠	٢٠.٠٠٠
٢	٢٠.٠٠٠	٤٨.٠٠٠	٢٨.٠٠٠
٣	٢٠.٠٠٠	٥٦.٠٠٠	٣٦.٠٠٠
٤	٢٠.٠٠٠	٦٤.٠٠٠	٤٤.٠٠٠
٥	٢٠.٠٠٠	٧٢.٠٠٠	٥٢.٠٠٠

ويلاحظ أن هناك تزايد في المقدرة على التمويل

الذاتي بعتالية حسابية .

ويكون المطلوب هو الوصول الى الاتى بالنسبة للقسط

$$\sum_{j=1}^0 (R_j - I_j) (1 + i)^{-j} = ١٠٠.٠٠٠$$

وفي هذا المثال فان قيم $(R_j - I_j)$ تتزايد

بعتالية حسابية ، وهذا ما يسمح بتحاشي جداول الحساب

التقريبى . ولذلك فطبقا لهذه الطريقة فان البحث سيكون

يقودنا الى ايجاد :

$$\sum_{j=1}^0 (R_j - I_j) (1 + i)^{-j} = ١١٣.٠٠٠ = ٠.١٥ \text{ عند قيمة}$$

$$\sum_{j=1}^0 (R_j - I_j) (1 + i)^{-j} = ٩٩.٠٠٠ = ٠.٢٠ \text{ وعند}$$

حيث تكون = ٠.١٩٦٤

وهكذا فإن التمويل بالقروض سوف يساعد على زيادة معدل العائد على الاستثمار من ١٣,٣٩ ٪ الى ١٩,٦٤ ٪ وذلك لأن الفائدة على القروض أقل من المعدل المبدئي المتوقع للاستثمار .

تقدير الاستثمارات المتوقعة :

يقصد بذلك ضرورة اعداد خطة استثمارية نأخذ فسي اعتبارها مستقبل المشروع الاستثمارى فى الأجل الطويل . ولوضع يتفمن أيضا ضرورة مقارنة الإيرادات المتوقعة بالمصروفات المتوقعة فى الأجل القصير ولعدة سنوات أيضا . أى لابد من مقارنة الاستخدامات والمتمثلة فى المصروفات الجارية ، والأصول الشابتة وعداد القروض بالمصادر التى تتمثل فى التمويل الذاتى ، وزيادة رأس المال والقروض طويلة الأجل والمصادر الاستثنائية وبمفحة خاصة التى تنتج من التصرف فى بعض الأصول الشابتة .

وعلى سبيل المثال يمكن اعطاء المثال المبسطة

التالى :

الخطة التمويلية لثلاث سنوات قادمة

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الاولى	
			<u>المصادر :</u>
-	-	٦٦٠٠٠٠	رأس المال المملوك المبدئى
٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠		مساهمة التمويل الذاتى المتولد من التشغيل .
١٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠		قروض طويلة ومتوسطة الأجل
	٥٠٠٠٠		مصادر دخل استثنائية
			انخفاض الاحتياجات للأموال الجارية .
٢١٠٠٠٠	٢٩٠٠٠٠	٦٦٠٠٠٠	الاجمالى (١)
			<u>الاستخدامات :</u>
		٥٠٠٠٠	أصول ثابتة مضمونة
١٨٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٢٨٠٠٠٠	أصول ثابتة محسوبة
	١٠٠٠٠٠		أصول ثابتة مالية
٢٠٠٠٠			سداد القروض
٢٠٠٠٠		١٧٠٠٠٠	الزيادة فى الاحتياجات للأموال الجارية .
٢٢٠٠٠٠	٣٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	الاجمالى (٢)
(١٠٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	٦٠٠٠٠	الفائض المعبر (١) - (٢)
٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	مفر	النتيجة
٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	النتيجة المتجمعة

ويتفح من هذه الخطة التمويلية ، يمكن أن يطمئن
المستثمرين على جدوى الاستثمار في هذا المشروع من حيث
القدرة الذاتية على تغطية الالتزامات .
التنبؤ وأمر الصرف والاستثمارات :

بالرغم أن التمويل مهما لاعداد ميزانية الاستثمار ،
فانه ليس المشكلة الوحيدة التي يجب حلها مقدما فان تحقيق
الاستثمارات يصبح أحيانا معقدا نتيجة مجموعة العوامل
المختلفة التي تؤثر وتكون بينها علاقات تبادلية مختلفة .
الطرق الرشيدة لدراسة مشاكل أوامر الصرف ، يمكن أن تعهم
في تقديم حلول لتسهيل مهمة تخطيط الاستثمارات وعلى سبيل
المثال فاننا سنبحث مساهمات طريقة P.E.R. في مثل هذا
المجال

(Program Evaluation Research Task)

وتقوم هذه الطريقة على أساس تطبيق نظرية الخرائط ، والتي
فيها تظهر على الخريطة منجزات مجموعة من العمليات :-

- لكل قمة P_j تمثل عملية أو حالة أو مرحلة فسي
أوامر صرف العمليات .

- كل قوى A_{ij} (بين P_j و P_i) يمثل مهمة
أو عملية وتتلور بالفترة C_{ij}

- ان مجموعة الأقواس تظهر العوائق فيما يتعلق بتتابع
المهام .

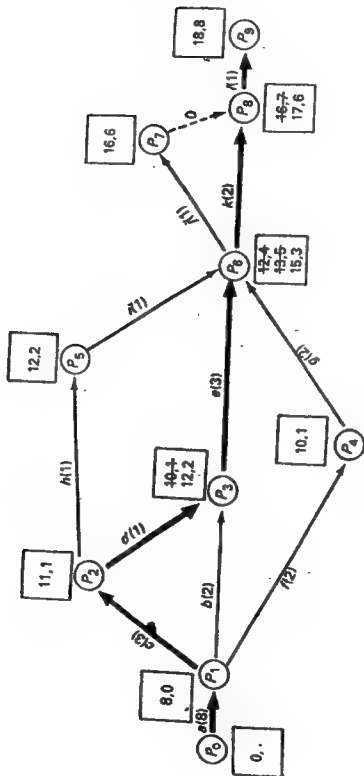
ويجب أن يتم توضيح الأيام الأقل التي يمكن أن تؤدي فيها العمليات المختلفة ثم يتم بحث الطريق الأطول أو المسار الحرج الذي على أساسه يتم التوصل الى المدة الأقل الضرورية بين أول مهمة وآخر مهمة .

ولتوضيح ذلك نضرب المثال التالي :

تفكر الشركة الشرقية في إنشاء وتجهيز أحد المصانع وفى دراسة مبدئية امكن عمل الجدول التالى الذى يوضح الأعمال المطلوب القيام بها ، والعلاقات التى تربط بين هذه الأعمال وكذلك المدة الزمنية اللازمة لانجاز كل عمل من هذه الأعمال . ولقد تم التعبير عن المدة بالشهور وتسم تقريب أجزاء الشهور الى شهور كاملة .

المهمة	طبيعة المهمة	المهام السابقة	المدة
a	بناء المبنى	.	8
b	عمل الكهرباء	a	2
c	أعمال المياه والصرف	a	3
d	أعمال التهوية	c, d	1
e	أعمال النجارة	a	2
f	تجهيز خط الإنتاج	f	2
g	تركيب الماكينات	c	1
h	تركيب الماكينات	h	1
i	تركيب الماكينات	e, g, i	1
j	عمل الدهانات	e, g, i	1
k	تشطيبات متعددة	j, k	2
L	توصيل وتجربة	j, k	1

ويمكن ترجمة هذا الجدول فى الخريطة التالية :-



ويلاحظ أن القوس A_{78} والذي يقع بين P_8 و P_1 يعبر عن عملية لها مدة زمنية صفر وهدهما الرئيسى هو تحاشى أن يربط قوسين قمتين .

البحث عن المسار الحرج :

- يلاحظ ان كل قمة P_j تلحق بقمة أخرى P_i لقمتين $V_j = V_i + C_{ij}$ حيث تكون V_j و i وتؤخذ القيم الأعلى لـ V_j وذلك لكل قمة والقيم
- المماثلة ابتداءً من مخرج الشبكة يتحدد المسار الحرج صعوداً وذلك بمساعدة قيم في حتى الدخول . وفى
- مثالنا السابق فإن المسار الحرج معلوم

قراءة الخريطة : $\sum C_{ij} = 18$ حيث $P_0 P_1 P_2 P_3 P_6 P_8 P_9 \leftarrow$

حتى يمكن الوصول الى Algorithm لكل قمة P_j فنسجل رقم V_j وقيمة i ونطلق t_j وهى القيمة النهائية لـ وسنحاول بناءً على ذلك الحصول على معلومات متعددة .

- ١ - الوقت الأقصر للوصول وهو الذى عنده يجب للنقطة P_j أن تصل الى t_j وهنا فإن النقطة P_5 سوفتمل أيها فى نهاية ١٢ شهر ، والنقطة P_7 سيكون أقرب وقت للوصول إليها هو ١٦ شهر .

ب- الوقت الأول للوصول وهو الذي يجب أن تكون عنده الوصول للنقطة P_j بحيث لا يقع الشك التاريخ النهائي للعملية . ونطبق الـ d'Algorithme في البحث عن المسار الحرج ولكن هذه المدة ستسوف تكون البداية بالخروج من الشبكة . أي أنه هذه المدة ستكون w_j هي القيمة النهائية لكل قمة (أي الوقت الأطول للوصول إلى P_n) . والوقت الأطول P_j في مثالنا السابق سوف يتم حسابه على أساس

$$t_j = 18 + w_j .$$

التنبؤ بالموازنة الاستشارية :

أ - ميزانية الممتلكات :

وتقوم هذه الميزانية على أساس التفرقة بين :-

١ - الالتزامات المالية بالدفع وطبقاً لهذا الالتزام

فموف تتحدد الأوقات التي بناء عليها لا يمكن

التراجع في دفع الالتزامات ولعل تحديد هذه

الأوقات مهما لأن المراحل التنفيذية للمشروع

الاستثماري ، مترابطة بعضها ببعض الآخر ، وأي

تأخير في مرحلة معينة سوف يترتب عليه تأخير

في كل المراحل .

شال ذلك امتلاك قطعة الأرض يتم قبل بداية البناء ،
مبنى المصنع ، والبناء نفسه سوف يتم قبل
تركيب الآلات .

٢- السداد أو الدفع التدريجي وهو يعتمد على
تواريخ الالتزام بالدفع ، والاتفاقيات المبرمة
مع الجهات المختلفة .

٣- الامكانيات المالية الداخلة المتوقعة فـان
امكانيات السداد المستقبلية سوف تعتمد على
امكانيات تدبير الأموال في المستقبل ، سواء
في صورة مصادر أموال ، أو في صورة نتائج
أعمال التشغيل . ويجب أن تعد برامج الالتزامات
طبقا لبرامج التدفقات الداخلة المتوقعة .

وحتى يمكن أن يؤخذ في الاعتبار هذه النواحي الثلاثة ،
فان ميزانية الممتلكات يمكن أن تقدم طبقا للمثال التالي :
لنأخذ نفس المثال السابق للشركة (الشرقية) والتي
تم تطبيق أسلوب PERT عليها . فلو فرض أنها تفكر
في بداية العمل في ١٥ ديسمبر ١٩٨٧ ونأمل في الانتهاء من
العمل في أسرع وقت ممكن . وبناء على الاتصالات المكثفة مع
المقاولين والموردين أمكن وضع الجدول التالي :

المهمة أو المرحلة	التكلفة (بالمليون)	الالتزامات الشهرية
a	١ ٠٠٠	(٣
b	٢٠	(٢
c	٢٠	وذلك قبل (٢
d	٤٠	بداية (١
e	٢٠	الأعمال لكل (٢
f	٥٠٠	(٢
g	٧٠	نوع من (٢
h	٥٠	هذه الأنواع (٣
i	٦٠	(٢
j	١٠	(١
k	١٠	(١
L	١٠	(٢

وبالنسبة لكل مرحلة من المراحل فإنه من المتوقع أن يتم دفع ١٠ ٪ من المبلغ عند الارتباط و ٢٠ ٪ في بداية العمل و ٧٠ ٪ عند الانتهاء من أداء الأعمال ثم يتم ترجمة هذه الالتزامات في شكل جدول شامل لكل المدة يظهر عليه الالتزامات والأوقات اللازمة للسداد وأوقات التنفيذ . وعموماً يمكن حساب العدد كالآتي :-

وقت البداية = وقت نهاية العمل - المدة اللازمة للسداد .

وقت الالتزامات = وقت البداية - المهلة المعطاه .

وقت الاستلام = وقت النهاية .

السداد = ١٠ ٪ عن التعاقد ، ٢٠ ٪ عند البداية ، ٧٠ ٪ في النهاية .

ب - ميزانية التمويل :

ان الميزانية السابقة وعلى ميزانية الممتلكات
لا يمكن أن تنفذ أو تتحقق إلا إذا أثبتت ميزانية التمويل
أن هناك امكانية لتوفير موارد مالية كافية - وهكذا فإن
الميزانيتين مترابطتين ارتباطا كاملا كما سيظهر في المثال
التالى :-

١٩٨٩		١٩٨٨		١٩٨٧		المبلغ المستحق	
النصف الثاني	النصف الاول	النصف الثاني	النصف الاول	النصف الثاني	النصف الاول		
	٨٦	١٣٧٩	٥٥	٣٠٠		١٨٢٠	الممنوع
		٢٠٠	٦٠٠	١١٠٠	٩٠٠	٢٨٠٠	المباني
	٢١٤	٢١	١١٤٥			١٣٨٠	المخزن
	٣٠٠	١٦٠٠	١٨٠٠	١٤٠٠	٩٠٠	٦٠٠٠	

ميزانية التمويل

مجموع المصادر	المصادر				الاستخدامات		
	مجموع المصادر	التمويل الخارجي	التمويل الذاتي للمشروع	التمويل المتجمع	الحداد المتجمع	الحداد	
٩٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٩٠٠	٩٠٠	النصف الأول عام ١٩٨٧
٢٣٠٠	١١٠٠	١٢٠٠	٧٠٠	٧٠٠	٢٣٠٠	١٤٠٠	النصف الثاني عام ١٩٨٧
٤١٠٠	٢١٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠	٤١٠٠	١٨٠٠	النصف الأول عام ١٩٨٨
٥٧٠٠	٢٩٠٠	٨٠٠	٢٨٠٠	٨٠٠	٥٧٠٠	١٦٠٠	النصف الثاني عام ١٩٨٨

ويلاحظ الآتى :-

- أ - سيكون التمويل الخارجي الذي سيبحث عنه المشروع مكملا للتمويل الذاتي للمشروع ، أى للدخل الذى يتوقع المشروع الحصول عليه فى المستقبل نتيجة التشغيل .
- ب - قبل أن يتم اعتماد الميزانيات يجب أن يتأكد المشروع أنه سيواجه تأييدا خارجيا .
- ج - ان التمويل الذاتى لن يظهر بصورة منتظمة كمسا أن التوازن العام بين الإيرادات والمصروفات (الاستخدامات والمصادر) لن يتم فى كل الأوقات ، ولذلك يجب أن يتم

اعداد موازنة أخرى مكملة لضمان توقع الايرادات

• والمصروفات النقدية في الأجل القصير .

التنبؤ بالخزينة (المقبوضات والمدفوعات) :

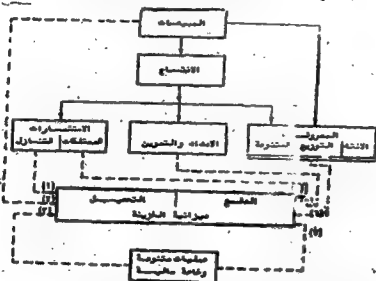
حيث يجب أن يتم التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات

وكذلك التنبؤ بالمواعيد التي سيتم فيها السداد ، وطرق

السداد المتوقعة . وعموما فان حركة المقبوضات والمدفوعات

تنتج من مجموعة من العلاقات المتداخلة والتي يتم فيها

الاعتماد المتبادل ويمكن ترجمة هذه العلاقات المتبادلة في



ويلاحظ من هذا الشكل أن العمليات الرئيسية هي :-

أ - بالنسبة للتدفقات المالية الداخلة :

١- تعصيل قيمة الأموال الشائعة المتنازل عنها .

٢- سداد الديون المستحقة على العملاء .

٣- أرباح الأسهم وزيادة رأس المال المملوك والقروض

والإعانات ، ومبيعات الأموال الصغيرة .

ب - بالنسبة للتدفقات النقدية الخارجة :

- ١- امتلاك الأصول الثابتة .
 - ٢- المشتريات .
 - ٣- مدفوعات المصروفات الجارية .
 - ٤- دفع أرباح الأسهم ، سداد القروض ، اقراض للغير ،
شراء أسهم تحديد الفرائب .
- وعند التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات فلا بد أن يؤخذ
في الاعتبار الأوقات التي سيتم فيها التحصيل ، وتلك التي
سيتم فيها الدفع وذلك حتى يمكن الموازنة بينهما .

الفصل العاشر

دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي

دراسة الربحية الاجتماعية

- إعادة هيكلة القطاعات الإنتاجية .
- الجدوى الاقتصادية على المستوى القومي .
- حساب العائد الاقتصادي على مستوى الدولة .
- حساب العائد الاجتماعي للمشروعات الاستثمارية .
- صافي القيمة المضافة .
- تحديد بعض المؤشرات الإضافية .
- دراسة عدة اعتبارات مكملة .

الفصل العاشر

دراسة الجدوى الاقتصادية على المستوى القومى

دراسة الربحية الاجتماعية

اعادة هيكلة القطاعات الانتاجية :

يتوقف معدل النمو الاقتصادى ، على اضافة المشروعات الجديدة الى النسيج الصناعى والزراعى للدوله ، وفى ظل الثورة الصناعية الثالثة ، وما ترتب عليها من نتائج ، بدأت كثير من الدول تعيد النظر فى هيكل الصناعات وتعمل على اعادة هيكلة القطاع الصناعى ، بالتخلّى عن بعضى الصناعات ، وتقوية مراكز صناعات أخرى ، واستحداث صناعات اخرى وفى ظل نظرية التبعية الدولية الاجبارية ، واعتماد الدول بعضها على البعض ، فإن هناك بحوث كثيرة تعتقد أن مشكلة المواجهة مع نتائج الثورة الصناعية الثالثة يمكن ان تحل حلوها المؤكده فى ايجاد صيغة للتعاون الدولى المثمر بين دول الشمال المتقدم ، ودول الجنوب النامى ، ويعتقد الباحثين المؤيدين لهذا التعاون فى أن الصيغة المناسبة هى ايجاد نسوع من اعادة هيكلة القطاع الصناعى على مستوى العالم ، بحيث يكون للدول النامية دورا كبيرا فى قيام واستقرار بعض الصناعات التى سوف يتوافر لها امكانيات النجاح فى هذه البلاد .

وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة للدول المتقدمة ، والتي ظلت تعاني من مشاكل البطالة والتضخم فترة طويلة ، مما جعلها تفكر جديا في ايجاد الحلول الاكيدة ، التي تعمل على سد الفجوة بين الاسعار ، والاجور من جهة وبين البطالة والتضخم من جهة أخرى . ولقد كانت نتيجة البحوث الكثيرة التي اجرتها : هى التركيز على الإنتاج ورفع الكفاءة الانتاجية ، حتى يمكن التغلب على هذه المشاكل ، كما وجدت هذه الدول ان الحل الجذرى لمشاكلها يكمن فى انشاء المشروعات الجديدة . والدول المتقدمة وهى تسعى لذلك تؤكد رغبتها فى تحقيق النمو ، وهذا مما يجعل الدول النامية لابد أن تسعى بكل طاقاتها الى رفع معدلات النمو ، والعمل على تخطى حواجز التخلف ، والعمل على تقليل الفجوة التكنولوجية والحضارية التى تفصل بينها وبين الدول المتقدمة . والحل الاكيد لهذه الدول يكمن فى ضرورة انشاء المشروعات الجديدة ، لان هذه المشروعات الجديدة سوف تمثل دفعة الدم القوية التى ستعمل على تجديد خلايا المجتمع والتغلب على امراض البطالة ، والتضخم .

الجدوى الاقتصادية على المستوى القومى

مما لا شك فيه أن هناك أهمية لدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية على المستوى القومى ، وذلك بحسبان المعائد الاقتصادية للمشروع ، ويتم حساب هذا المعدل بحسبان الربحية التجارية للمشروعات والتى على أساسها تضاف بعض

التعديلات حتى يمكن الوصول الى ما يمكن تسميته بالعاقد الاقتصادي على مستوى الدولة . ويمكن تحقيق وقياس العائد الاقتصادي على مستوى الدولة بعدة طرق أهمها : -

(أ) المساهمة في تحقيق الواردات : فقد ينشأ المشروع بهدف

تخفيض أو الاستغناء عن الواردات . فمما لا شك فيه ان موارد الدول النامية من العملات الاجنبية تعجز بها عن الاستمرار في ضمان الواردات للاستهلاك المحلي ، كما قد تقتضي عملية ترشيد الانفاق من رصيد الدولة من العملات الحرة ، تطبيق سياسة متكاملة لترشيد الانفاق وترشيد الاستيراد، لذلك فان من مصلحة الدولة تشجيع بعض المشروعات التي يمكنها أن تخفض أو تحل محل الواردات ، ويمكن قياس هذا المعدل بتطبيق مفهوم القيمة المضافة كالآتي : -

القيمة المضافة للمشروعات التي تخفض الواردات =

(قيمة الواردات " تكلفة بالعمله الحرة " - المعروفات والتكاليف الجارية) .

(ب) المساهمة في زيادة حيلة الدولة من العمله الحرة ويقصد

بذلك مدى قدرة المشروع الجديد على المساهمة في زبادة الصادرات . وهذه القدرة سوف تعدل على تحقيق فوائده على مستوى الدولة من حيث تعديل ميزان المدفوعات ، وامكانية تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات ، كما ان هذا

الوضع سوف يدعم المركز السياسي للدولة في الخارج وذلك بخلق قوة اقتصادية تدعم من الوجود الفعلي للدولة في السوق الاجنبية مما يسهل ويدعم المجهودات السياسية . ويمكن قياس هذا المعدل بدراسة هيكل الصادرات ، ومدى المساهمة المتوقعة للمشروع في هذا الهيكل ، وكذلك قدرة المشروع على التعاقد في الاسواق الاجنبية ، وكذلك انعكاس هذا الوضع على ميزان المدفوعات متمثلا في قيمة المساهمة في تدبير العملات الحرة اللازمة لتمويل النسبوات الاستراتيجية للدولة .

(ج) مدى المساهمة المتوقعة في زيادة حصة الدولة من الفرائب ورسوم الانتاج . فبالرغم من أن المشروع الجديد سوف يتم اعفاؤه من الفرائب مؤقتا الا انه في المستقبل سوف يمثل بأرباحه وعاءا قريبا يساعد على زيادة مقدرة الدولة على الانفاق العام وتحقيق المشروعات التي تمثل البنية الأساسية لزيادة الانتاج .

(د) للمساهمة في تخفيض التكاليف الاجمالية على مستوى الدوله وذلك اما بالاعتماد على مواد خام محلية بديله للمواد المستورده ، أو الاعتماد على تصنيع بعض الاجزاء محليا بدلا من الاستيراد من الخارج .

حساب العائد الإقتصادي على مستوى الدولة

يمكن التعبير عن العائد الإقتصادي ، بالربح الإقتصادي والربح في مفهومه البسيط هو عبارة عن الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي التكاليف . وعند المقارنة بين بدليين لمشروعيين استثماريين فإن الربح قد يكون معياراً مفيداً للحكم والتفضيل بينهما . ولكن مفهوم الربح الإقتصادي على مستوى الدولة سوف يأخذ أبعاداً أخرى مختلفة ، لأن الربح على مستوى الدولة سوف يختلف في فلسفته عن الربح من وجهة نظر المستثمر الفرد .

وعلى سبيل المثال فإن الضرائب وإن كانت تعتبر عنصراً من عناصر التكاليف التي يجب أن يأخذها المستثمر في حسابه عند حساب الأرباح ، إلا أنها تعتبر مورداً ولاتخضع من التكاليف منسوبة حساباً ربحية من وجهة نظر الاقتصاد القومي .

حساب العائد الاجتماعي للمشروعات الاستثمارية

وهنا تتدخل معايير أخرى للحكم على جدوى المشروع من وجهة النظر القومية ، وذلك لمعرفة آثار هذا المشروع على الاقتصاد القومي ورفاهية المجتمع .

ويمكن استخدام مدخل " إيدكاس " في قياس العائد الاجتماعي للمشروعات الاستثمارية . ويقوم هذا المدخل على استخدام مقياس القيمة المضافة القومية لقياس أثر المشروع الاستثماري على

الاعتماد القومي وكذلك استخدام مجموعة من المؤشرات الإضافية (١) وبناء على هذا الدخل فإن التقييم الاجتماعي للمشروع الاستثماري يتم طبقا للخطوات التالية :-

- (أ) حساب القيمة المضافة على المستوى القومي وللتوصل إلى حساب القيمة المضافة للقيمة المضافة فإن هذا يتضمن :-
- (١) تعديل الأسعار (٢) تحديد معدل الخصم الاجتماعي .
 - (٣) تحديد سعر الصرف الأجنبي . (٤) تطبيق معيار صافي القيمة المضافة .

- (ب) تحديد بعض المؤشرات الإضافية .
- (ج) دراسة عدة اعتبارات مكملية .

(١) صافي القيمة المضافة

تمثل القيمة المضافة هوامد عناصر الإنتاج ، وهي في هذه الحالة تتكون من الأجور والفائض الاجتماعي . حيث تعتبر الأجور من وجهة نظر المجتمع جزءاً من الدخل القومي . ومما لا شك فيه أن زيادة الأجور تمثل عماله أكبر ، أو دخل أعلى بالنسبة لكل العاملين ولو صاحبت هذه الزيادة في الأجور زيادة في الإنتاج لمستكون هناك

(١) دليل التقييم والمفاضلة بين المشروعات الصناعية للدول العربية ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية " إيدكاس " ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، ١٩٧٩ - مرجع ذكر في كتاب د. محمد شوقي بشادي ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ .

زيادة مناسبة في القوة الشرائية للمعاملين او بمعنى أوضح زيادة الدخل القومي لكل افراد الشعب . ومن هذا المنطلق فان مفهوم الفائض الاجتماعي يمثل الجزء من القيمة المضافة الذي يتم التعرف فيه بواسطة الطرق المختلفة لتوزيع القومي . فالفراسب تحمّلها الدولة ، والارباح توزع على المساهمين والفوائد تدفع لرأس المال المفترض . وطبقا لميكانيكية التوزيع وامسادة التوزيع فللسوف يستخدم جزء من الفائض الاجتماعي في الاستهلاك، والجزء الاخر وهو الذي سيمثل الادخار ، سوف يعاد استثماره مرة اخرى .

ويمكن استخدام صافي القيمة المضافة كمعيار سهل يفيد في الحكم على مدى مساهمة المشروع الاستثماري في الدخل القومي حيث يكون المعيار في الحكم على المشروع هو مدى قدرته على انتاج المزيد من القيمة المضافة المتمثلة في اجور وفائض اجتماعي .

ويعتبر هذا المعيار من المعايير السهلة ، وذلك لارتباطها بنظم المحاسبه القومية ، وكذلك لانها تستخدم اعمار السوق في المرحلة الاولى لتحليل الربحية القومية .

وحتى يمكن ان يستخدم هذا المعيار بكفاءة فانه يجسب اجراء بعض التعديلات اهمها : -

(١) ضرورة مراجعة اعمار السوق السائدة او المتوقعه وكذلك تحديد الانحرافات الواضحه التي تؤثر بشكل مباشر على

تحليل المشروع . وبناء على هذه المراجعة يتم التخليص من الاختلالات في هذه الاسعار بحيث يمكن ان تعبر عن تطور تقريبي مقبول لتكاليفها الاجتماعية الحقيقية . فالمواد المستورده يتم تقدير اسعارها الفعلية . مع إضافة كل تكلفة النقل : التأمين الداخلي ، والأرض يتم تقييمها بأسعار السوق المحليه السائده ، والعماله تقدر على اساس الاجور الاجماليه الفعليه مضافا اليها المزايا العينية والمادية .

(٢) تحديد معدل الخصم الاجتماعي ، ويقعد بهذا المعدل التقدير الكبر ، الذي يعطيه المجتمع للمنافع والتكاليف المستقبلية . ويستخدم هذا المعدل لحساب القيمة الحالية للتكاليف والمنافع الاجتماعيه لمشروع يستمد لمدة زمنية طويله . والدور الرئيسي لمعدل الخصم الاجتماعي يتحدد في المساعدة على توجيه الاعتمادات الاستثمارية الحكومية نحو افضل الاستخدامات الاجتماعية .

(٣) تعديل سعر الصرف الاجنبي ، فمعدل سعر الصرف هو المعيار الحقيقي لقياس القيمة الحقيقيه لهذه العملات داخل الدوله . فالدول الناميه عموما تتم بوجود سعرين للعمله ، السعر الرسمي وسعر السوق فانه عند تقييم المشروعات الاستثمارية في مثل هذه الظروف فانه يجب تقدير تكاليف ومنافع المشروع على اساس السعر المعدل للسعر الاجنبي ، والذي يأخذ في اعتباره سعر الصرف الاجنبي السائد في السوق .

(٤) تطبيق معيار صافي القيمة المضافة في تقييم المشروعات ويمر هذا التطبيق بمرحلتين : الاولى هي مرحلة اختبار الكفاءة المطلقة . فالقيمة المضافة لسنه عادية سوف تعبر عن طسروف التشغيل العاديه للمشروع ، وهذا التقدير يعطى فقط فكره مبدئيه عن المنافع التى يحققها المشروع للاقتصاد القومى ، وهكذا فان النتيجة الموجبه للقيمة المضافة تمثل علامة طيبه ، بينما النتيجة السالبة تعتبر بمثابة الانذار المبكر بعدم جدوى هذا المشروع من الناحية القومية . فاذا كانت القيمة المضافة تعادل الاجور فهذا دليل لقبول ، اما اذا كانت اقل من الاجور فان ذلك يعتبر دليلا على ان المشروع لن يعطى فائضا اجتماعيا . والمرحلة الثانية هي مرحلة اختبار الكفاءة النسبيه : فعند اختيار عدد من المشروعات المتنافسه على اساس اختبار الكفاءة المطلقه فان المشرفين على الاختيار يواجهون مشكلة ترتيب الأولويات والمفاضلة بينهم . لذلك يتم الاختبار على اساس الكفاءة النسبيه .

مثال : ترتيب المشروعات في حالة ندرة رأس المال

الكفاءة النسبيه = $\frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية للاستثمارات الكلية}}$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان المشروع اكثر تفضيلا .

- ترتيب المشروعات في حالة ندرة العرف الاجنبى

الكفاءة النسبية = $\frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية لصافى تكلفة العرف الاجنبى}}$

- ترتيب المشروعات في حالة ندرة العمال الماهرة

$$\text{الكفاءة النسبية} = \frac{\text{القيمة الحالية للقيمة المضافة}}{\text{القيمة الحالية لاجمالي الاجور والمزايا العينية}}$$

(ب) تحديد بعض المؤثرات الاضافية

وتقيس هذه المؤثرات مدى تحقيق الاهداف الخاصة بالتنمية بخلاف تلك المأخوذة في الاعتبار من خلال معيار القيمة المضافة . وتشتمل هذه المؤثرات على :

(١) اثر المشروع على العمال من حيث تأثيره على خلق فرص عمل جديدة ويمكن تقدير فرص العمال الجديدة التي سوف يخلقها المشروع بدراسة عدد العمال الذين سيستخدمهم المشروع في خلال سنة ، والعدد الاضافي الذي سوف تستخدمه المشروعات الاخرى المرتبطة بهذا المشروع . ويمكن قياس هذا الاثر كالتالي :

$$\text{اثر الاستثمارات على العمال} = \frac{\text{العدد الكلي لفرص العمال الجديدة}}{\text{الاستثمارات الكلية}}$$

$$\text{الاجر على العمالة في المشروع نفسه} = \frac{\text{فرص العمل بالمشروع نفسه}}{\text{الاستثمارات المباشرة}}$$

$$\text{اثر على العمالة في المشروعات المكمله} = \frac{\text{فرص العمال الجديدة في المشروعات المرتبطة بالاستثمارات غير المباشرة في هذه المشروعات}}{\text{الاستثمارات غير المباشرة في هذه المشروعات}}$$

(٢) اثر المشروع الاستثماري على التوزيع . ويقعد بذلك توزيع

القيمة المضافة سواء من حيث التوزيع على فئات المجتمع المختلفة

(عمال ، موظفين ، ملاك ، اصحاب رأس المال ... الخ) او ممن
حيث التوزيع الاقليمي على المناطق الجغرافية المختلفة داخل
الدولة .

(٣) اثر المشروع على الصرف الاجنبى ويتم ذلك بدراسة اشهر
المشروع على ميزان المدفوعات وعلى امكانية احلال منتجات المشروع
على الواردات .

(٤) القدرة على خوض المنافسة الدولية ، ويتم ذلك بمقارنة
المدخلات من الموارد المحلية اللازمة لانتاج السلع المصدره مع
الموارد من النقد الاجنبى الذى يمكن تحصيله نتيجة هذا التعدير .

(ج) دراسة الاعتبارات التكميلية

وتتضمن هذه النواحي دراسة المتطلبات الممكن توافرها من
حيث الجوانب الاساسية المتعلقة بالتسهيلات ، والخدمات الخاصة
بالمرافق الاساسية مثل الطاقة ، والكهرباء ووسائل النقل وخدمات
البريد والتليفون ، وكذلك النواحي المتعلقة بالمعرفة الفنية
من حيث المهارات التى يمكن توافرها ، يضاف الى هذه الاعتبارات
المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمشروع سواء من الناحية الطبيعية
او الاجتماعية او الثقافية .

